



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

ANA BEATRIZ RIBEIRO FERREIRA

**CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO RELACIONADAS À
CRIATIVIDADE: Estudo de caso de uma organização pública no contexto
da covid-19.**

Brasília – DF

2021

Ana Beatriz Ribeiro Ferreira

**CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO RELACIONADAS À
CRIATIVIDADE: Estudo de caso de uma organização pública no contexto
da covid-19.**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professora Orientadora: Professora Dra,
Siegrid Guillaumon Dechandt

Brasília – DF

2021

Ana Beatriz Ribeiro Ferreira

**CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO RELACIONADAS À
CRIATIVIDADE: Estudo de caso de uma organização pública no contexto da covid-19.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Ana Beatriz Ribeiro Ferreira

Doutora, Siegrid Guillaumon Dechandt
Professora-Orientadora

Doutor, Rodrigo Rezende Ferreira,
Professor-Examinador

Doutora, Débora Dorneles Barem
Professora-Examinadora

Brasília, 10 de março de 2021

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a minha professora-orientadora Siegrid Guillaumon Dechandt por todos os ensinamentos, disponibilidade e por conseguir tornar meu trabalho de conclusão de curso o mais fácil e prazeroso possível. Sem dúvidas você se tornou uma inspiração muito grande para mim, o que foi fundamental para o desenvolvimento de todo o meu trabalho.

Agradeço também a todos os servidores do Senado Federal que se disponibilizaram a responder a minha pesquisa, e em especial ao meu amigo Talyson Eurico Sousa dos Santos que também é formado em Administração pela Universidade de Brasília e me ajudou muito em dúvidas iniciais do meu trabalho e na busca de documentos para o desenvolvimento do mesmo. À minha chefe à época Ana Valéria Cantão que foi uma mãe pra mim durante todo o meu período de estágio no Senado Federal e me ensinou várias coisas que levarei comigo para toda a minha vida. À toda a equipe do Serviço de Freqüência sem dúvidas a melhor que já trabalhei. E por último, ao Coordenador da Administração de Pessoal, Matheus Medeiros Madeiros Carrion De Macedo, que me ajudou muito na divulgação da pesquisa e aumentou o leque da mesma que originalmente seria realizada apenas em sua coordenação.

À toda a minha família, minha mãe, meu pai e minhas irmãs que sempre investiram muito na minha educação e formação, acreditaram e me apoiaram em toda a minha trajetória. Ao meu namorado que me apoiou e ajudou na coleta de informações para o trabalho.

À todas as minhas amigas Aline, Gabriela Muniz, Gabriela Strini, Julia Braga, Giovana Valle, Geovana Barros, Fernanda Carvalho, Nara Marques, Daniela Ferreira e Cecília Santos por todo o suporte emocional que me deram ao longo desse período.

E por último a todas as experiências e amizades que a UnB e a atlética presidência me proporcionaram ao longo desses períodos, em especial aos meus amigos Letícia, Josian, Mariana, Renan, Mayra, Victória e Giovanna.

É necessário investimento contínuo no indivíduo e no ambiente que o cerca para proporcionar o máximo possível de seu desenvolvimento criativo, pois não há crescimento organizacional sem o crescimento dos grupos e indivíduos inseridos nele (Hori, Barros, e Fialho 2010, p.44).

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de compreender as condições favoráveis e desfavoráveis à criatividade presente no ambiente de trabalho da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal, e comparar essas condições no cenário pré-pandêmico e pandêmico, buscando possíveis ganhos ou perdas das condições para criar devido a alteração do ambiente físico para o virtual de trabalho durante a pandemia. Desenvolvido de acordo com um estudo de caso integrado, o principal instrumento utilizado na pesquisa foi o “Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho”, elaborado por Bruno-Faria e Veiga (2015). A análise de dados foi realizada de forma mista, contando com a observação participante e análise de documentos. Ao final do estudo, concluiu-se que o ambiente de trabalho da organização estudada possui diversos fatores que favorecem à criatividade, mas há melhorias que podem ser realizadas para aumentar as condições de desenvolvimento desta variável. A modalidade de trabalho presencial no período pré-pandêmico se mostrou mais favorável ao desenvolvimento da criatividade quando comparada à modalidade remota do período pandêmico.

Palavras-chave: criatividade, ambiente de trabalho, pandemia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Diagrama das ideias centrais do trabalho	26
Ilustração 2 - Organograma SEGP.....	27
Ilustração 3 - Gráfico do resultado das condições favoráveis à criatividade.....	40
Ilustração 4 - Gráfico do resultado das condições desfavoráveis à criatividade.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação da quantidade de artigos e palavras-chave	16
Tabela 2 - Resultados do fator características do ambiente físico	34
Tabela 3 - Resultados do fator clima entre colegas de trabalho	35
Tabela 4 - Resultados do fator liberdade de ação	36
Tabela 5 - Resultados do fator atividades desafiantes	37
Tabela 6 - Resultados do fator estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas.....	38
Tabela 7 - Resultados do fator suporte do gerente imediato.....	39
Tabela 8 - Resultados do fator atuação inadequada do gerente	41
Tabela 9 - Resultados do fator dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras da organização	42
Tabela 10 - Resultados do fator excesso de serviço e escassez de tempo	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceito fatores favoráveis à criatividade	23
Quadro 2 - Conceito fatores desfavoráveis à criatividade.....	24
Quadro 3 - Correlação do número das perguntas e fatores relacionados às condições favoráveis à criatividade.....	31
Quadro 4 - Correlação do número das perguntas e fatores relacionados às condições desfavoráveis à criatividade	31
Quadro 5 - Respostas Ambiente Interno Favorável à Criatividade.....	46
Quadro 6 - Respostas Ambiente Interno Desfavorável à Criatividade.....	47
Quadro 7 - Respostas Ambiente Externo Favorável à Criatividade.....	47
Quadro 8 - Respostas Estima Pessoal Favorável à Criatividade.....	48
Quadro 9 - Respostas Estima Pessoal Desfavorável à Criatividade.....	49
Quadro 10 - Respostas Ambíguas	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COAPES - Coordenação de Administração de Pessoal
COASAS - Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor
COASIS - Coordenação de Autorização do SIS
COATREL - Coordenação de Atendimento e Relacionamento
COBEP - Coordenação de Benefícios Previdenciários
COGEFI - Coordenação de Gestão Financeira do SIS
COPAG - Coordenação de Pagamento de Pessoal
COPOPE - Coordenação de Políticas de Pessoal
ESEGP - Escritório Setorial de Gestão da SEGP
GBSEGP - Gabinete Administrativo da Secretaria de Gestão de Pessoas
ICCAT - Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho
ICC - Indicadores de Clima para a Criatividade
SEACOMP - Serviço de Apoio a Comissões Processantes
SEARQP - Serviço de Arquivo de Pessoal
SEATUS - Serviço de Atendimento ao Usuário
SEGP - Secretaria de Gestão de Pessoas
SEPUGP - Serviço de Publicação
SESTI - Serviço de Suporte em Tecnologia da Informação
SF - Senado Federal
SIS - Sistema Integrado de Saúde
SSSI - *Siegel Scale of Support for Innovation*
WEI - *Work Environment Inventory*

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	4
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	7
LISTA DE TABELAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	10
1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização	14
1.2 Formulação do problema	14
1.3 Objetivo Geral	15
1.4 Objetivos Específicos	15
1.5 Justificativa	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Criatividade	17
2.2 Criatividade no Ambiente de Trabalho	19
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	26
3.1 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo	26
3.2 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	28
3.3 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	28
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados	30
4. RESULTADO E DISCUSSÃO	33
4.1 Resultados ICCAT	33
4.2 Resultados qualitativos	45
4.3 Análise conjunta dos resultados	54
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	57
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICES	62

1. INTRODUÇÃO

O atual momento em que vivemos é marcado por constantes mudanças, onde a informação se dissemina rapidamente, desta forma, a criatividade tem se destacado como uma das habilidades mais necessárias (Alencar e Fleith, 2003a, p.157). As mesmas autoras destacam que o aumento do interesse pela criatividade é observado principalmente pelas empresas e organizações, devido a um crescente processo de globalização e competição empresarial (Alencar e Fleith, 2003a, p.157). A criatividade tornou-se peça chave para que as empresas obtenham vantagem competitiva e melhorem o desempenho organizacional por meio do desenvolvimento das habilidades dos indivíduos (Araujo et al. 2017, p.98).

Segundo Hori, Barros, e Fialho (2010,p.30), a criatividade é um processo mental complexo, que depende de vários fatores individuais, externos e principalmente do coletivo. Oliveira (2010,p. 90) também destaca que muitos fatores influenciam na criatividade, sendo a família, a escola, o ambiente de trabalho, o contexto sociocultural e a saúde alguns desses fatores. Csikszentmihalyi (1996, apud Alencar e Fleith 2003b, p.6) descreve o resultado criativo como produto de três elementos: o indivíduo, que cria algo novo; o campo, ou a área onde ele atua; e o domínio, que é a cultura aplicada no contexto daquela sociedade.

Não há um consenso entre os autores sobre a definição de criatividade, entretanto, afirma-se que todos os seres humanos apresentam um certo grau de habilidades criativas, e que estas podem ser treinadas e aprimoradas por meio da prática, porém é necessário tanto condições ambientais favoráveis como o domínio de técnicas adequadas (Alencar e Fleith 2003a, p.16). Sendo, as novas idéias, a estrutura fundamental do fenômeno criativo, estas podem produzir tanto pequenas mudanças adaptativas quanto transformações organizacionais radicais, como por exemplo: alterações pequenas ou completas na estrutura organizacional, nas estratégias, na gestão, nos processos, nos produtos e/ou nos serviços ofertados (Bedani 2012, p.154).

Hori, Barros, e Fialho (2010,p.34) destacam que além de um ambiente físico adequado, para que os servidores reajam aos estímulos externos e consigam desenvolver sua capacidade criativa, é necessário ter: entendimento do processo; das metas; clareza de funções e contribuições; liberdade de experimentos; críticas construtivas e interação entre departamentos e gerência; e boas relações interpessoais. Os autores ainda informam que a falta dessas informações para alimentar a criatividade podem diminuir o rendimento a médio e longo prazo, além de gerar fadiga e falta de atenção do funcionário, o que causa queda na

qualidade de serviços (Hori, Barros, e Fialho, 2010,p.34). A criatividade organizacional é então definida por Bedani (2012, p.154) como um processo originário das características de personalidade, conhecimento, habilidades e motivação dos membros da instituição, a organização em si não cria, ela apenas usufrui da capacidade humana de criar.

Alencar e Fleith (2003a, p.9) afirmam que o desenvolvimento e a expressão das habilidades criativas, muitas vezes são bloqueados e inibidos por um ambiente que estimula o medo do ridículo e da crítica, onde há uma predominância de atitudes negativas com relação ao arriscar e ao criar. Na mesma linha dessa ideia, Diniz, Maia, e Tomei (2017, p.26) pontuam que o medo pode gerar desgosto, frustrações, postura defensiva e ainda reprimir a criatividade, inovação e o talento dos indivíduos. Mas, há um outro ponto de vista em que o medo pode ser interpretado como positivo, e a administração eficaz desse sentimento pode transformá-lo num ponto de apoio de interação social ou fonte de motivação, contribuindo para o desempenho de gerentes e colaboradores de uma organização (Diniz, Maia, e Tomei 2017, p.26).

Salienta-se que a criatividade está relacionada a um sentimento de liberdade de expressão, ela pode e deve ser desenvolvida, estimulada e influenciada pelo ambiente em que os indivíduos estão inseridos, um ambiente que reprima essa sensação de liberdade irá reduzir a produtividade do grupo, é necessário cultivar a interação sem tirar a privacidade do momento criativo e respeitando os seus ciclos (Hori, Barros, e Fialho 2010, p.30/31). O ambiente organizacional proporciona assim, por meio da inter-relação dos indivíduos, um espaço para promover a cooperação, descobertas e transformações de idéias (Araujo et al. 2017, p.98).

Sendo assim, a criatividade pode ser estimulada ou inibida pelas características do ambiente de trabalho, do qual decorre a geração de ideias que poderão ser julgadas como novas, úteis, significativas e passíveis de operacionalização no contexto organizacional em que se encontram (Bedani 2012, p.154). Bedani (2012, p.154) destaca ainda que o grande desafio apresentado às organizações, não importando seu ramo de atuação, seria encontrar maneiras de eliminar barreiras, estimulando a expressão da criatividade entre seus membros. Por isso, é necessário investimento contínuo no indivíduo e no ambiente que o cerca para proporcionar o máximo possível de seu desenvolvimento criativo, pois não há crescimento organizacional sem o crescimento dos grupos e indivíduos inseridos nele (Hori, Barros, e Fialho 2010, p.44).

1.1 Contextualização

Conforme exposto acima, diversos fatores podem estimular ou barrar a criatividade. Nesse trabalho, aprofundaremos o estudo da criatividade levando em consideração principalmente os fatores relacionados ao ambiente de trabalho. Tendo em vista a impossibilidade de pesquisar simultaneamente todos os fatores relacionados à criatividade, não será aprofundado neste estudo o indivíduo em si, suas características pessoais, motivação ou outros fatores que influenciam o desenvolvimento da criatividade. Em relação ao contexto da pesquisa será levado em consideração uma alteração atual na forma de trabalho ocasionada pela pandemia Covid-19, que levou muitas empresas a aderirem o trabalho remoto, principalmente a organização que será pesquisada.

A pandemia do Covid-19, originou de uma doença infecciosa causada pelo coronavírus (WHO, 2020), e provocou alterações repentinas na vida de todos, alterando a forma de se relacionar, os cuidados com a higiene e também algumas formas de trabalho. O fator pandêmico se torna relevante ao alterar o contexto das variáveis estudadas, criatividade e ambiente de trabalho. No ambiente do Senado Federal devido a pandemia, foi implementado o teletrabalho, a modalidade era realidade para poucos setores da organização, mas não era aderida na Secretaria de Gestão de Pessoas.

A análise do ambiente de trabalho será feita de acordo com o instrumento denominado Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT), o qual já é validado e foi desenvolvido por Bruno-Faria e Veiga (2015). O instrumento possui seis fatores relacionados a condições favoráveis à criatividade, sendo eles: características do ambiente físico; clima entre colegas de trabalho; liberdade de ação; atividades desafiantes; estratégias e ações organizacionais em apoio a novas ideias; e suporte do gerente imediato. Em relação às condições desfavoráveis à criatividade, são apresentados três fatores: excesso de serviço e escassez de tempo; atuação inadequada do gerente; e dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras na organização.

1.2 Formulação do problema

Devido às mudanças repentinas, mencionadas acima, na forma de trabalho do ambiente do Senado Federal (SF), principalmente na Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP), onde a modalidade de trabalho para a Secretaria em si e todos seus setores subordinados era presencial, foi necessário realizar uma série de adaptações por parte dos setores e de seus funcionários para que fosse possível o trabalho remoto.

O presente trabalho busca desta maneira, compreender as condições favoráveis e desfavoráveis à criatividade presente no ambiente de trabalho da SEGP, e comparar essas condições no cenário pré-pandêmico e pandêmico, buscando possíveis ganhos ou perdas das condições para criar devido a alteração do ambiente físico para o virtual durante a pandemia. Formulando-se assim, a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as diferenças nas condições favoráveis e desfavoráveis à criatividade no ambiente de trabalho da SEGP antes e durante a pandemia Covid-19?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar as diferenças nas condições favoráveis e desfavoráveis à criatividade no ambiente de trabalho da SEGP antes e durante a pandemia Covid-19.

1.4 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos devem ser suficientes para se atingir o objetivo geral, desse modo serão abordados os seguintes pontos:

- Identificar no ambiente de trabalho da SEGP, os fatores que favorecem e desfavorecem as condições para criar;
- Comparar as condições relacionadas à criatividade do ambiente de trabalho físico e virtual (pré-pandêmico e pandêmico) da SEGP;
- Relacionar a criatividade e o ambiente de trabalho.

1.5 Justificativa

Em um estudo realizado por Bruno-Faria e Veiga (2015, p.494) conclui-se que no cenário nacional a produção científica sobre criatividade ainda é escassa se comparada a literatura internacional, mas que há um sinal de crescimento sobre o tema. Conforme pesquisa realizada em três bases de dados distintas, como mostra a tabela um, buscando relacionar a criatividade e o ambiente de trabalho, confirmou-se que os trabalhos científicos disponíveis em português em muitos casos ainda são poucos quando comparados ao cenário geral.

Bruno-Faria, Veiga, e Macêdo (2008, 142/145) após revisão da literatura nacional, apontaram lacunas existentes na produção científica relacionada ao tema da criatividade, como: processo criativo, criatividade em grupo, medidas de criatividade no contexto organizacional, dentre outros. Ainda segundo estas autoras, a grande maioria dos trabalhos

relacionados à criatividade são voltados para a área escolar, evidenciando a necessidade de realização de pesquisa científica sobre os temas acima citados (Bruno-Faria, Veiga, e Macêdo 2008, 144).

Uma das principais funções do trabalho científico é suscitar novas investigações que confirmem, contestem ou refutem os resultados e modelos anteriormente propostos, nenhuma pesquisa tem capacidade de esgotar um tema ou representar um ponto final (Demo 2004 *apud* Bedani 2012, p.170). Desse modo, o presente trabalho se justifica pela contribuição do desenvolvimento e a disseminação do tema da criatividade organizacional no cenário nacional, construindo um estudo de caso que pode ser replicado em outros setores da mesma organização ou em qualquer outra organização sendo essa pública ou privada. O estudo também busca avaliar possíveis ganhos ou perdas causados pela pandemia no ambiente de trabalho, uma reflexão necessária e que não pode ser ignorada, pois a mesma alterou diversos aspectos sociais e gerou inúmeras incertezas futuras.

Tabela 1 - Relação da quantidade de artigos e palavras-chave

Bases	CAPES		SciELO		Web of Sciences	
	Geral	Português	Geral	Português	Geral	Português
Criatividade AND “serviço público”	1.255	826	0	0	0	0
Creativity AND “public service”	8.860	48	2	1	64	0
Criatividade AND “ambiente de trabalho”	348	257	7	7	0	0
Creativity AND workplace	36.681	160	24	12	886	0
Criatividade AND trabalho	4.886	3.245	262	185	1	1
Creativity AND work	315.403	1.023	425	175	13.012	111
Criatividade AND “contexto organizacional”	245	149	3	3	0	0
Creativity AND “organizational context”	4.599	54	3	1	92	0
Criatividade AND “ambiente organizacional”	226	122	1	1	0	0
Creativity AND “organizational environment”	1.951	41	5	2	43	2

Fonte: Elaborada pela autora

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo abordará as principais teorias utilizadas para o desenvolvimento e embasamento de todo o trabalho. Ele encontra-se dividido em duas partes : Criatividade, e criatividade no ambiente de trabalho.

2.1 Criatividade

Antigamente, a criatividade era relacionada a loucura, admitia-se também que ela poderia ser transmitida geneticamente, e estava presente em pessoas espontâneas, originais, e que rompiam com a maneira tradicional de agir (Borges, 1997 *apud* Sartor e Rizzatti 2001, p.58). Do ponto de vista da psicologia de Freud, o inconsciente dá origem tanto à neurose quanto à criatividade (Alencar e Fleith, 2003b, p.1). Já segundo Wechsler (1998, p.88), acreditava-se que a criatividade era vista como uma forma de inspiração divina, uma dádiva concedida a poucos mortais.

Etimologicamente, a palavra criatividade deriva da expressão grega *Krainein* que significa realizar e do termo latino *creare* relacionada à idéia de criar, fazer brotar, fazer crescer, tirar do nada (Bedani 2012, p.153). Na literatura, a ideia é a base da criatividade (Sartor e Rizzatti 2001, p.58). No entanto, não há consenso entre os autores sobre a definição exata de criatividade (Arruda, 2019, p.24; Alencar e Fleith, 2003a, p.13).

Wechsler (1998, p.90) propõe de forma abrangente que a criatividade é resultado da interação entre processos cognitivos, características de personalidade, variáveis ambientais e elementos inconscientes. Alencar e Fleith (2003a, p.13) buscam um consenso entre as diversas definições e inferem que a criatividade “implica a emergência de um produto novo, seja uma idéia ou uma invenção original, seja a reelaboração e o aperfeiçoamento de produtos ou idéias já existente”, e destacam que a criatividade não é uma questão de presença ou ausência, e sim de grau.

Assume-se assim que todos possuem potencial criativo, porém em diferentes níveis ou grau de desenvolvimento, diferenciando-se também na maneira de criar de cada um (Fitzherbert e Leitão, 1999, p.118). Em seus estudos, Moraes e Lima (2009, p.369) após revisão do ponto de vista de diversos autores chegam a conclusão de que embora não exista uma definição do conceito de criatividade, há uma concordância em relação aos seus elementos constituintes habituais, sendo eles: utilidade e novidade. As mesmas autoras descrevem ainda o processo criativo, tendo seu início na identificação ou na percepção do problema e seu fim no refinamento da ideia ou da solução gerada, sem, no entanto, planejar sua implantação (Moraes e Lima 2009, p.369).

Comumente, confunde-se a criatividade com outros conceitos, como: talento, genialidade, inovação, inventividade, originalidade, improvisação e imaginação (Fitzherbert e Leitão, 1999, p.116). Alencar (1995, p.7) diferencia inovação de criatividade ao relacionar o primeiro termo ao contexto organizacional e o segundo a indivíduos e grupos de indivíduos, sendo assim, a criatividade individual é considerada fundamental para a inovação.

Bedani (2012, p.155) corrobora com a idéia de que a organização em si não cria, pois, a criatividade é inerente ao ser humano, sendo assim, a criatividade organizacional é produzida pelos membros da organização e aplicada ao ambiente de trabalho o que pode levar a inovação, mas lembra ainda que a inovação pode existir independentemente da criatividade dos membros de uma entidade. A criatividade não é um instrumento ou mais um produto do consumismo do sistema socioeconômico, é um atributo da natureza humana e como tal deve ser entendida (Fitzherbert e Leitão, 1999, p.125).

Existem várias propostas teóricas que são utilizadas para estudar e entender a criatividade, elas apresentam perspectivas distintas sobre o tema, mas não são exatamente excludentes entre si (Arruda 2019, p.24; Wechsler 1998, p.90). Alencar e Fleith (2003a, p.61) destacam seis perspectivas ou teorias usadas no estudo da criatividade, sendo elas: Teoria psicanalítica, Gestalt, Psicologia humanista, Teoria comportamental, Criatividade e o papel dos hemisférios cerebrais, e os Modelos sistêmicos da criatividade. A principal diferença entre cada uma dessas perspectivas é o foco principal utilizado no estudo, mas muitas vezes elas podem ser complementares.

Os estudos anteriores relacionados a criatividade tinham como foco principalmente: o indivíduo criativo; características de personalidade destes indivíduos; as habilidades cognitivas deles; testes para identificação de pessoas criativas; métodos de treinamento das habilidades criativas; relação e a distinção entre criatividade, inteligência e personalidade (Bruno-Faria e Alencar 1996, p.50; Moraes e Lima 2009, p.368).

Os modelos mais recentes consideram aspectos pessoais e contextuais para explicar a criatividade (Bedani 2012, p.151). A criatividade é um processo complexo, dinâmico, interativo, que só evolui do campo da ideia quando o indivíduo ou grupo consegue concretizá-la (Fitzherbert e Leitão 1999, p.117; Hori, Barros, e Fialho 2010, p.30). Vários fatores individuais, externos e principalmente do coletivo podem influenciar o desenvolvimento do potencial criativo do ser humano, como por exemplo: a família, a escola, o ambiente de trabalho, o contexto sociocultural, a saúde do indivíduo, herança genética, motivações intrínsecas e extrínsecas, e outros fatores influentes (Hori, Barros, e Fialho 2010, p.30; Oliveira 2010, p.83/90).

Conclui-se que a visão que prevalece da criatividade atualmente é que ela está presente em todos os indivíduos, pode ser desenvolvida, e necessita de condições para a sua manifestação, sendo essas condições individuais, sociais e culturais que atuam de forma integrada e interativa (Bruno-Faria e Alencar 1996, p.50). Fitzherbert e Leitão (1999, p.118) complementam que apesar de todos terem capacidade de produzir ideias criativas, não somos

condicionados a ter cérebros criativos, pois, somos incentivados a pensar segundo os padrões comuns e influenciados pelo medo cultural da crítica e do erro.

No Brasil, em contra posição de outros países, embora a criatividade seja vista como um dos elementos mais preciosos da mente humana, ela não recebe a atenção necessária nas escolas, em nenhum de seus níveis, sendo eles: fundamental, médio e universitário (Alencar 1995, p.8). As escolas enfatizam a reprodução e memorização do conhecimento, não incentivando os alunos a pensar de maneira criativa e inovadora ou a desenvolverem características pessoais como: independência, disposição para aprender a partir dos próprios erros, persistência, autoconfiança, e coragem para correr riscos (Alencar 1995, p.8). Alencar (1995, p.8) ainda afirma que essa forma de ensino faz com que a criatividade reduza-se abaixo do nível das suas reais possibilidades, criando bloqueios, gerando inseguranças, minando a autoconfiança e levando a um enorme desperdício de talento e potencial criativo.

A forma de se ver a criatividade vem mudando, esta passou a ser vista como algo desejável e necessário em diversos tipos de ambientes, principalmente o organizacional (Wechsler 1998, p.90). Ela é um recurso valioso e necessita ser mais desenvolvida (Alencar 1995, p.7), o atual contexto histórico relacionado a pandemia da Covid-19 é um momento de grandes incertezas, o qual foi necessário grande flexibilidade e criatividade de toda a população e empresas para conseguir dar continuidade aos seus negócios e a vida como um todo, sendo necessário se adaptar a um modo diferente do que se estava acostumado a viver.

A criatividade implica em um processo de mudança, desenvolvimento pessoal e social, que deveria fazer parte da vida de cada um, bem como ser sempre incentivada em todos os ambientes onde a pessoa vive (Oliveira 2010, p.90). Atualmente, já se fala em um “viver criativo”, valorizando, portanto, a questão não só de solução de problemas e eficácia no trabalho, como também da saúde mental (Wechsler 1998, p.90).

2.2 Criatividade no Ambiente de Trabalho

No contexto organizacional, a criatividade se tornou um processo estratégico, uma necessidade de sobrevivência no mercado e de adaptabilidade ao mundo de constante mudança (Oliveira 2010, p.87/88). Entretanto, principalmente neste contexto, a criação não se justifica por ela mesma, dessa forma é necessário que a criatividade seja contextualizada, operacionalizada e leve a resultados concretos, é necessário que a criação se transforme em inovação, gerando valor para a organização (Bedani 2012, p.154). Ou seja, dentro do contexto organizacional, é necessário que a criatividade desenvolva uma função, um sentido, para que

sejam analisados os riscos e avaliados os recursos necessários para que a ideia criativa possa ser implementada.

Para se construir o futuro é imprescindível ser criativo no presente (Oliveira 2010, p.87), sendo assim, Bedani (2012,p.154), destaca que essa é a forma como a criatividade contribui para a produtividade, competitividade e sobrevivência organizacional. A mudança está se tornando algo constante, uma regra e não mais uma exceção, dessa maneira, novos processos de gerenciamento, sistemas mais eficientes de transporte e comunicação, entre outros, surgem a cada dia e cada vez mais rápido (Alencar 1995, p.7).

A magnitude e a velocidade dessas transformações estão exigindo novas formas de gerenciamento, que incluem decisões rápidas sobre fatos novos, para os quais não se pode contar com regras preestabelecidas, o que exige uma crescente capacidade criativa por parte dos líderes e de outros membros da força de trabalho das organizações para lidar com essas demandas (Alencar 1995, p.7). Assim, a criatividade deixa de ser vista como um processo voltado exclusivamente para as áreas de marketing e desenvolvimento e se mostra importante para o avanço da organização como um todo (Sartor e Rizzatti 2001, p.58).

Para pensar de forma criativa é necessário expertise, ou seja, o conhecimento técnico e intelectual aliado à motivação (Sartor e Rizzatti 2001, p.58). Os indivíduos estão cada vez mais preocupados com seu bem-estar, convívio harmônico, crescimento intelectual, buscando empregos que exijam cada vez menos esforços físicos e melhor remuneração, desejando o aumento da qualidade de vida (Hori, Barros, e Fialho 2010, p.29). Em contrapartida, os profissionais muitas vezes se deparam com departamentos altamente burocráticos, formalidades excessivas, tarefas que em sua maioria poderiam ser executadas mecanicamente, cargas horárias extensas e com um local de trabalho que muitas vezes não foram planejados adequadamente (Hori, Barros, e Fialho 2010, p.27).

Estes controles rígidos e ambiente não planejado impedem que a criatividade possa aflorar, não encontrando na organização um ambiente propício à evolução das idéias e pensamentos de seus integrantes(Sartor e Rizzatti 2001, p.61; Hori, Barros, e Fialho 2010, p.27). A habilidade criativa do indivíduo não se manifesta, sem o estímulo do ambiente (Araujo et al. 2017, p.99), neste âmbito, deve existir acesso à cultura, informação, leituras, tarefas que estimulem a criatividade e a curiosidade pelo novo, ou seja, trabalhar a mente de maneira que haja cada vez mais interação com o meio, procurando uma melhora do coletivo, voltando o pensamento para o aprimoramento das idéias e sua execução (Hori, Barros, e Fialho 2010, p.29).

A motivação é destacada como o aspecto central da criatividade que influencia os indivíduos, grupos e o contexto ambiental, causando uma influência recíproca entre eles, ou seja, os indivíduos quando trabalham em grupo são afetados pelas características do grupo e do ambiente, e o contrário (Zavadil, Tschimmel, e Silva 2016, p.199). A vantagem do trabalho em grupo, é o ritmo contínuo, pois, a criatividade individual possui ciclos de maior e menor fertilidade e no grupo dificilmente os ciclos dos integrantes estarão alinhados o que possibilitará o desenvolvimento e aprimoramento contínuo das ideias, além da descentralização da produção (Hori, Barros, e Fialho 2010, p.30).

Os grupos de trabalho estão inseridos em um ambiente social, seja ele organizacional, acadêmico ou outros, que possuem aspectos e características específicas, esse meio reflete as estruturas, políticas e procedimentos adotados pela organização, que impactam diretamente na expressão da criatividade, já que são os responsáveis pela disponibilização dos recursos que suportam o desenvolvimento das novas idéias (Bedani 2012, p.153; Zavadil, Tschimmel, e Silva 2016, p.201). Hori, Barros e Fialho (2010, p.30) ressaltam que todas as organizações são formadas por grupo de pessoas interdisciplinares ou não, onde considera-se que todos os membros do grupo são criativos e necessitam de um ambiente harmônico para o crescimento de todos.

Alencar e Fleith (2003a, p.160) também ressaltam as influências recíprocas entre indivíduo e organização, e destacam condições que favorecem e desfavorecem o ato criativo no ambiente de trabalho, relacionadas ao próprio indivíduo e ao âmbito da organização. Como barreiras do próprio indivíduo temos uma série de fatores relacionados à inibição da aceitação de novas idéias ou propostas, o hábito, a intolerância à ambiguidade, a baixa tolerância à mudança, o dogmatismo, o medo do desconhecido, a baixa propensão a correr riscos, e outros (Alencar 1995, p.7).

Já algumas das características do indivíduo que favorecem a criatividade são: flexibilidade cognitiva, intuição, persistência e dedicação ao trabalho, pensamento independente, menor interesse em pequenos detalhes e maior nos significados e implicações dos fatos, maior tolerância à ambiguidade, espontaneidade, entre outros (Alencar e Fleith 2003a, p. 19). As características individuais que interferem na criatividade não são objeto de estudo deste trabalho, por isso não serão analisadas de forma aprofundada.

Vários estudos foram desenvolvidos com o intuito de investigar a influência do ambiente de trabalho sobre a criatividade, o trabalho de Bruno-Faria e Alencar (1996, p.51), por exemplo, relata os estudos em que Amabile desenvolveu um instrumento chamado de Work Environment Inventory (WEI), que considera os estímulos relacionados ao ambiente de

trabalho sendo estes: liberdade, trabalho desafiante, recursos suficientes, encorajamento do supervisor, suporte do grupo de trabalho, encorajamento organizacional; e os obstáculos: impedimentos organizacionais e pressão no trabalho.

Ainda neste trabalho, Bruno-Faria e Alencar (1996, p.51), relatam outro estudo desenvolvido por Ekvall e Andersson (1985) intitulado *Creative Climate Questionnaire* um instrumento utilizado para avaliar estímulos à criatividade em ambiente de trabalho composto pelas seguintes doze dimensões consideradas como estímulos à criatividade: desafio, suporte para idéias, riqueza nas idéias, dinamismo, brincadeira, debate, conflito, confiança, liberdade, pressão do trabalho, realização e correr risco. Outro instrumento citado pelas mesmas autoras foi o Siegel Scale of Support for Innovation (SSSI), desenvolvido por Siegel & Kaemmerer (1978), que destaca três fatores característicos do clima das organizações inovadoras: suporte à criatividade, tolerância às diferenças e comprometimento individual (Bruno-Faria e Alencar 1996, p.51).

Como todos esses instrumentos foram desenvolvidos em outros países que possuem características socioeconômicas distintas do nosso, Bruno-Faria e Alencar (1996, p.51) decidiram realizar um estudo para elaborar um instrumento que identificasse fatores ambientais que impactam a criatividade das organizações brasileiras. O primeiro instrumento brasileiro desenvolvido foi então intitulado Indicadores de Clima para a Criatividade (ICC) elaborado por Bruno-Faria e Alencar (1998, p.87).

Os fatores referentes ao estímulo a criatividade do ambiente apontados no ICC foram: ambiente físico adequado; clima social favorável entre os colegas; incentivo a novas ideias; liberdade de ação; atividades desafiantes; salários e benefícios adequados, ações da chefia e organização em apoio a novas ideias; e disponibilidade de recursos materiais (Bruno-Faria e Alencar 1998, p.88). Também foram identificados quatro fatores relacionados aos obstáculos à criatividade no ambiente de trabalho, sendo eles: excesso de trabalho e escassez de tempo; bloqueio da chefia imediata; resistência a novas ideias; e problemas organizacionais (Bruno-Faria e Alencar 1998, p.89).

Devido a diversos fatores, Bruno-Faria e Veiga (2015 p.494) atualizaram o instrumento criado anteriormente e o renomearam como Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT). As autoras escolheram o ICC para atualizar pois, dentre as medidas usadas para mensurar os aspectos contextuais que afetam a criatividade, no Brasil, o ICC apresentou os melhores índices psicométricos (Bruno-Faria e Veiga 2015 p.494).

Desta forma, após revisão do instrumentos, os fatores relacionados às condições favoráveis foram alterados para: característica do ambiente físico, clima entre colegas de

trabalho, liberdade de ação, atividades desafiantes, estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas, e suporte do gerente imediato (Bruno-Faria e Veiga 2015 p.496). Este instrumento será utilizado para o desenvolvimento da pesquisa no presente trabalho, sendo analisado de forma mais aprofundada, a definição de cada um dos fatores que favorecem a criatividade é apresentada no quadro a seguir.

Quadro 1 - Conceito fatores favoráveis à criatividade

Fator	Definição
Características do ambiente físico	São condições essenciais do ambiente físico de trabalho (tais como luminosidade, espaço, equipamentos), necessárias para que o indivíduo possa se concentrar na realização de suas atividades e produzir ideias novas
Clima entre colegas de trabalho	Relacionamento que se estabelece entre os pares no ambiente de trabalho, caracterizado pelo incentivo e elogio à produção de ideias novas ao reconhecimento do valor das ideias, à troca de informações e ao apoio mútuo
Liberdade de ação	Sentimento de estar a vontade para opinar sobre o modo de realizar suas tarefas e expressar ideias diferentes no trabalho
Atividades desafiantes	Tarefas que possibilitam a busca por novos conhecimentos, utilização de diversas competências, a possibilidade de oferecer novas soluções, que são valorizadas pelo próprio empregado
Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas	Diferentes estratégias e ações organizacionais que estimulam e/ou facilitam a emergência de ideias novas no trabalho
Suporte do gerente imediato	Ações do gerente que apoiam e/ou estimulam a expressão da criatividade dos colaboradores no dia a dia de trabalho

Fonte: Bruno-Faria e Veiga, 2015, p.496. Adaptado pela autora.

Em relação aos fatores das condições desfavoráveis, durante a reanálise do instrumento foram hipotetizados quatro fatores para as condições desfavoráveis, mas ao final do estudo optou-se pela junção dos fatores “Dificuldade de comunicação entre áreas e níveis” e “Falta de flexibilidade das normas e regras da organização”. Deste modo, os mesmos foram reduzidos de quatro para três, sendo compostos pelos seguintes elementos: excesso de serviço e escassez de tempo; atuação inadequada do gerente; dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras da organização.

Bruno-Faria e Veiga (2015 p.495) ainda destacam que embora alguns aspectos sejam desfavoráveis à expressão da criatividade, podem não constituir barreiras para que a criatividade ocorra, mas é fundamental identificá-las e buscar rompê-las para facilitar a expressão da criatividade. A definição de cada um dos fatores que compõem as condições desfavoráveis à criatividade estão expostas no quadro dois.

Quadro 2 - Conceito fatores desfavoráveis à criatividade

Fator	Definição
Excesso de serviço e escassez de tempo	Relação entre o tempo e a quantidade de atividades a serem realizadas no trabalho, impedindo ou dificultando o surgimento de ideias novas e de valor
Atuação inadequada do gerente	Ações do gestor que dificultam ou impedem o aparecimento de novas ideias dos indivíduos que compõem a equipe de trabalho
Dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras na organização	Obstáculos à troca de informações entre áreas e /ou setores da organização que dificultam a criatividade, e grau elevado de padronização no modo de realizar as atividades e o excesso de regras existentes na organização que dificultam a expressão da criatividade dos trabalhadores

Fonte: Bruno-Faria e Veiga, 2015, p.497. Adaptado pela autora.

Além dos fatores intraorganizacionais que impactam no desenvolvimento da criatividade expressados acima, que serão levados em consideração na pesquisa, há um fator extra organizacional que impactou o contexto socioeconômico que também será analisado. Devido a pandemia originada pela Covid-19 foram implementadas medidas de segurança à saúde pública na tentativa de conter o avanço do vírus, entre elas a principal foi o distanciamento social. Essa medida levou à suspensão temporárias das atividades presenciais, sendo necessário que as organizações buscassem alternativas para manter suas atividades em funcionamento durante esse período.

O home-office ou trabalho remoto, foi então adotado por muitas organizações, sendo uma estratégia muito segura para as empresas e para os profissionais em relação à contaminação do vírus. Esse sistema de trabalho pode ser analisado conforme: sua praticidade, pois é possível trabalhar de qualquer lugar que possua os recursos necessários; minimização de custos, se todos trabalharem de suas casas a empresa pode reduzir custos secundários relacionados a aluguel de espaço físico, luz, água, entre outras coisas; e a possibilidade de aumento da produtividade (Sartor e Rizzatti 2001, p.57). Gerando uma tendência com grande impacto na área de recursos humanos (Sartor e Rizzatti 2001, p.57).

Essa modalidade se tornou possível devido à evolução da informática e dos setores de telecomunicações (Sartor e Rizzatti 2001, p.57). Estes autores defendem ainda o ponto de vista de que o trabalho realizado em casa está propenso a mais insights, possibilitando desenvolver o mesmo de forma mais criativa do que aqueles que trabalham na sede da empresa (Sartor e Rizzatti 2001, p.61). Além disso, Sartor e Rizzatti inferem que o home-office permite que o funcionário realize sua auto-avaliação e procure melhorar suas deficiências sem ter a quem ouvir constantemente sobre o que e como fazer, dessa forma, os mesmos podem estimular seu potencial criativo e produzir trabalhos mais significativos (Sartor e Rizzatti 2001, p.61).

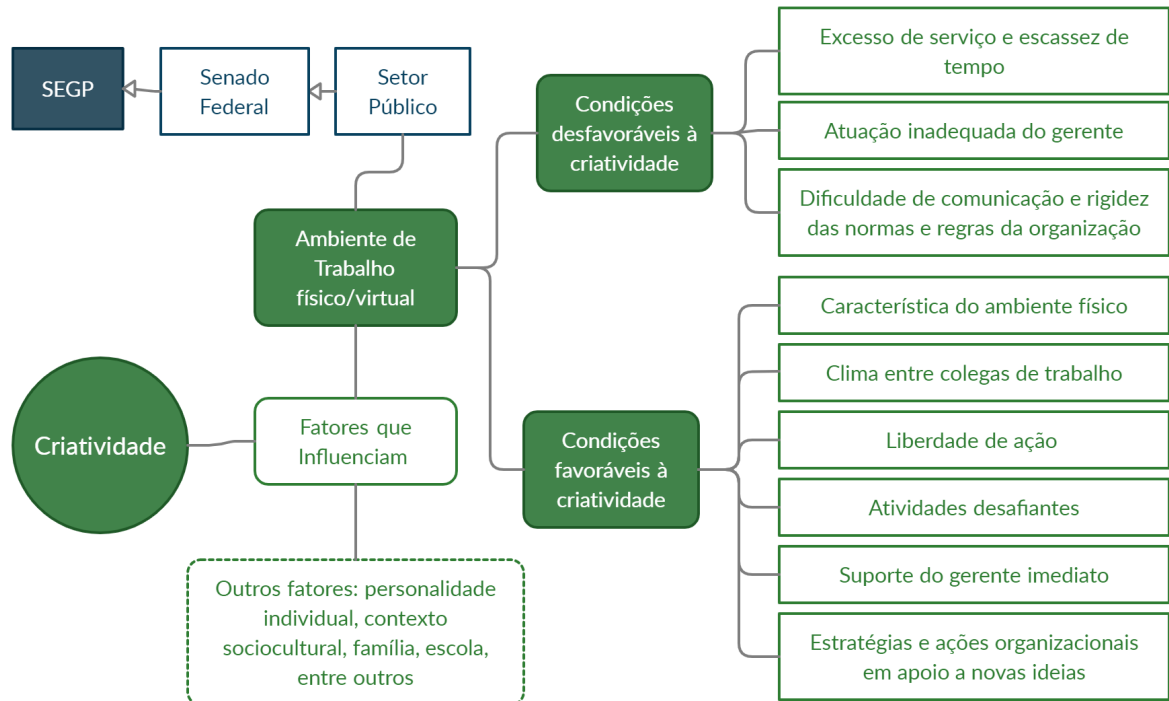
Entretanto, mesmo com o avanço da tecnologia, no home office a interação em nível de grupo pode ficar fragilizada. Esta interação oferece muitos benefícios para a produção criativa, especialmente considerando a sinergia criativa: quando a equipe compartilha os processos de inspiração, geração e adaptação de ideia, produzindo algo que nenhum indivíduo poderia gerar sozinho (Amabile 2001, apud Arruda 2019, p.35).

O ambiente de trabalho se refere às normas, as práticas, os eventos, a todos os fatores que cercam o indivíduo, incluindo as pessoas que se relacionam no dia-a-dia de trabalho (Bruno-Faria e Alencar 1996, p.52). Para Araujo et al. (2017, p.98) o ambiente de trabalho organizacional configura-se como um meio de promover a cooperação, descobertas e transformações mediante a inter-relação dos indivíduos inseridos nele, tornando possível a construção de uma prática social com condições de aprimorar o processo de aprendizagem resultando na construção de significados e promovendo práticas críticas.

O ambiente físico se refere ao espaço destinado às pessoas, espaço para material de trabalho, iluminação, mobiliário, silêncio e temperatura adequada. (Bruno-Faria e Alencar, 1996, p.52). No home office, este ambiente físico seria o local escolhido pelos indivíduos para realizar seu trabalho, podendo ter as características que julgarem necessárias para o desenvolvimento de suas atividades.

Hori, Barros e Fialho (2010, p.34) destacam cinco principais maneiras de se alcançar o ambiente ideal para a criatividade, sendo elas: comprometimento com as metas que deve ser permanentemente alimentado; cultivo da cultura da flexibilidade, comunicação, desafio, prazer e sentimento de pertencimento; incentivos e prêmios às novas idéias e produção criativa; processo permanente de renovação; treinamento de funcionários para o desenvolvimento de projetos. Estas maneiras são possíveis tanto no ambiente físico presencial, quanto no remoto do home office.

Estruturando-se assim os principais elementos teóricos para a abordagem do trabalho, que irá englobar a modalidade de serviço realizada durante o contexto pandêmico e as atividades desempenhadas durante condições normais dos serviços, antes da pandemia, no âmbito organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal, além das condições favoráveis e desfavoráveis ao desenvolvimento da criatividade no ambiente de trabalho tendo em vista as duas modalidades. O esquema desenvolvido abaixo ilustra de forma resumida a teoria apresentada associada aos objetivos deste trabalho.

Ilustração 1: Diagrama das ideias centrais do trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente capítulo tem como objetivo especificar os métodos e técnicas de pesquisa utilizados ao longo do trabalho. O capítulo está dividido da seguinte maneira: caracterização da organização, setor ou área objeto do estudo; tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo

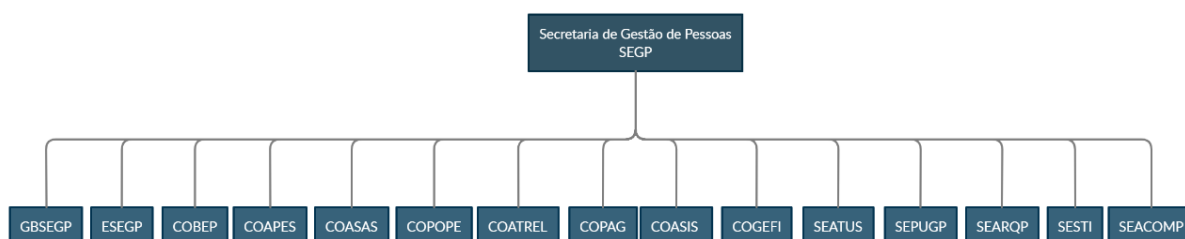
O objeto de estudo do presente trabalho é a Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal (SEGP). Sua competência está definida no artigo 221 do Regulamento Administrativo do Senado Federal, anexo ao ato da comissão diretora nº 2, de 2018, da seguinte maneira:

Art. 221. À Secretaria de Gestão de Pessoas compete planejar, supervisionar, coordenar e dirigir as atividades de formulação de políticas e a administração de pessoal; formular, propor, coordenar e apoiar planos, programas, projetos e ações relacionadas ao planejamento e desenvolvimento de recursos humanos; propor diretrizes para recrutamento e seleção da força de trabalho; realizar pesquisa de clima organizacional; traçar o perfil profissiográfico do servidor; controlar as funções comissionadas e

cargos efetivos e em comissão; formular projetos para o desenvolvimento da carreira do servidor; controlar a distribuição e lotação dos servidores; prever, coordenar, controlar e dirigir os serviços relativos à prestação de assistência médica de urgência e emergência, nas dependências do Senado Federal; exercer as atividades necessárias à execução do plano de assistência à saúde dos servidores aposentados e pensionistas do Senado Federal; coordenar o Sistema Integrado de Saúde (SIS), tendo como premissa básica a promoção, tratamento, recuperação e manutenção da saúde; integrar o Conselho de Supervisão do SIS, nos termos do art. 55, inciso III, do Regulamento do SIS, aprovado pela Resolução do Senado Federal nº 35, de 14 de agosto de 2012; instituir diretrizes e supervisionar o funcionamento e o desempenho das áreas subordinadas; prover o assessoramento técnico específico à Comissão Diretora e aos demais Órgãos do Senado Federal sobre assuntos de sua competência (Brasil, 2018 p.113).

Atualmente, a SEGP é composta por: um Gabinete Administrativo (GBSEGP); um Escritório Setorial (ESEGP); cinco Serviços: Serviço de Apoio a Comissões Processantes (SEACOMP), Serviço de Suporte em Tecnologia da Informação (SESTI), Serviço de Publicação (SEPUGP), Serviço de Arquivo de Pessoal (SEARQP), Serviço de Atendimento ao Usuário (SEATUS); e oito Coordenações, sendo estas: Coordenação de Políticas de Pessoal (COPOPE), Coordenação de Atendimento e Relacionamento (COATREL), Coordenação de Benefícios Previdenciários (COBEP), Coordenação de Administração de Pessoal (COAPES), Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor (COASAS), Coordenação de Gestão Financeira do SIS (COGEFI), Coordenação de Autorização do SIS (COASIS), e Coordenação de Pagamento de Pessoal (COPAG). Até o momento da pesquisa, a Secretaria era composta por um quadro de 372 colaboradores, entre estes 150 servidores efetivos, 62 servidores comissionados, 89 estagiários, 64 terceirizados e 7 servidores requisitados.

Ilustração 2 - Organograma SEGP



Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida com base no método de estudos de caso, o qual lida com uma ampla variedade de evidências, e se destaca no exame dos eventos contemporâneos quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados (Yin 2010, p.32). A tipologia de estudo de caso escolhido foi a descritiva, segundo Yin (2010, p.41) existem várias aplicações diferentes de estudo de caso, uma delas é descrever uma intervenção e o contexto da vida real no qual ela ocorreu.

Trata-se de um estudo de caso que se justifica por ser um caso representativo ou típico, que tem o objetivo de captar as circunstâncias e as condições de uma situação diária ou de um lugar-comum, as conclusões deste estudo são presumidamente informativas (Yin 2010, p.72). Alguns estudos de caso, além das análises qualitativas do caso principal, recorrem aos levantamentos ou outras técnicas quantitativas para coletar dados das unidades integradas de análise, representando desta forma, uma pesquisa de método misto (Yin 2010, p.87).

Portanto, o presente trabalho possui uma abordagem mista, com evidências qualitativas oriundas das análises de observação participante, análise documental e registros de arquivos; e evidências quantitativas geradas a partir do levantamento realizado via questionário com base nos Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT) desenvolvido por Bruno-Faria e Veiga (2015, p.492).

3.3 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O presente estudo de caso descritivo lida com uma ampla variedade de evidências, como: documentos, levantamento e observações. Para o desenvolvimento do trabalho, utilizou-se como forma de levantamento para coletar as informações de condições favoráveis e desfavoráveis à criatividade, a replicação do questionário já validado desenvolvido por Bruno-Faria e Veiga (2015, p.505). Este questionário possui 60 questões fechadas que são respondidas em uma escala Likert de cinco pontos, onde 1 representa discordo totalmente e o 5 concordo totalmente.

Algumas alterações no questionário foram realizadas, por se tratar de um questionário validado, evitou alterações bruscas, como por exemplo, não houve alterações nas ordens das perguntas, pois foram desenvolvidas em uma sequência que busca evitar vieses. As mudanças realizadas serão citadas a seguir, e visam em sua maioria adequar ou esclarecer o vocabulário para se ajustar melhor a realidade da organização. As perguntas e modelo do questionário utilizado estão disponíveis nos apêndices dois e três, ao final do trabalho.

Onde havia a palavra mobília no questionário original, foi acrescentado exemplos, da seguinte maneira: mobília (móveis ou eletroeletrônicos). As doenças osteomusculares tiveram seus exemplos alterados ou escritos por extenso no lugar das siglas, trocou-se DORT ou LER por lesão por esforço repetitivo, tendinite. A nomenclatura “o gerente” utilizada em muitas perguntas do referido estudo foi alterada para “a chefia imediata” e “os gestores” para “os chefes”.

Alterou-se também o vocabulário referente à “minha organização ou organização” para “o Senado Federal” com objetivo de aumentar a clareza. Na questão, “meu gerente me estimula a dar sugestões quanto ao aprimoramento dos serviços e/ou produtos que a organização oferece” removeu-se a palavra “produtos” pois a organização em questão não desenvolve produtos apenas serviços. A pergunta, “a organização contribui para a produção de novas ideias no ambiente de trabalho a partir da abertura à participação de consultores externos” foi removida devido à observação direta de que essa pergunta não se adequa à realidade do Senado Federal.

Alterou-se a palavra “funcionário” presente em “o espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de funcionários” para a palavra “pessoas”, pois a pesquisa se refere tanto ao ambiente presencial quanto ao ambiente remoto, o intuito dessa mudança era saber se trabalhando remotamente, ou seja, de casa, as pessoas possuem em seu lar, estrutura física para todos que estão lá consigam estudar e/ou trabalhar.

Para complementação da pesquisa, foram adicionados dois campos abertos no início do questionário para que os respondentes preenchessem com a sigla da sua lotação e outro destinado ao preenchimento do tempo de serviço no Senado Federal. Ao final do questionário também adicionou-se duas questões. A primeira, com base no estudo de Alencar (1995, p.9), foi solicitado que os participantes completassem da forma de preferirem a seguinte sentença: “Trabalhar no Senado Federal é como...”.

A segunda complementação, não era de resposta obrigatória, correspondia a um campo aberto para que os respondentes ficassem à vontade para compartilhar alguma experiência ou opinião em relação à visão deles de criatividade no ambiente de trabalho em que estão inseridos. Após todas as alterações, a pesquisa totalizou 63 itens, sendo 59 perguntas fechadas baseadas no ICCAT, itens 3 a 61, e quatro perguntas abertas, sendo duas de levantamento de dados, itens 1 e 2, uma baseada no estudo de Alencar (1995, p.9), item 62, e outra não obrigatória para compartilhamento de experiências, item 63.

A pesquisa foi desenvolvida de forma a manter o sigilo dos respondentes buscando o maior conforto dos mesmos, por esse motivo optou-se por não coletar informações

relacionadas ao gênero, idade, cargo, ou nível escolar, tendo em vista que essas informações poderiam levar a identificação dos mesmos.

Antes de ser enviado para coleta de dados, o questionário completo e as suas alterações foram discutidas em um grupo destinado ao estudo e pesquisa de criatividade composto por uma professora da área de Administração da Universidade de Brasília e quatro alunos da graduação, sendo três do campo da Administração e um do campo das Artes da Universidade de Brasília.

Além do levantamento realizado via questionário, a pesquisa contou com a observação participante e com a análise de documentos como o Regulamento Administrativo do Senado Federal Anexo ao Ato da Comissão Diretora nº 2, de 2018, disponível a todos na intranet do Senado Federal, que especifica as atribuições da Secretaria de Gestão de Pessoas, além da composição de todo o Senado Federal. Também realizou-se análise das informações disponíveis na intranet da organização para fazer levantamento da média de pessoas que compõem o quadro de servidores da SEGP, seus respectivos cargos e lotações.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados realizada via levantamento começou no dia 16 de novembro de 2020, a pesquisa foi realizada por meio do Google Forms, e enviada via e-mail do Gabinete da Secretaria de Gestão de Pessoas aos 372 servidores lotados na mesma. Foram enviados mais dois e-mails solicitando a participação na pesquisa, nos dias 15 de dezembro de 2020 e 3 de fevereiro de 2021. A coleta foi finalizada no dia 12 de fevereiro de 2021. Foram obtidas 80 respostas, o que representa cerca de 21,51% da população da amostra. A quantidade de respostas foi satisfatória por se tratar de um estudo de caso e pela utilização de um instrumento longo com mais de 60 itens no total. A média de tempo de trabalho dos respondentes é de aproximadamente 13 anos e 9 meses.

Relembrando as categorias propostas no ICCAT, desenvolvido por Bruno-Faria e Veiga (2015, p.505), são seis condições favoráveis à criatividade: características do ambiente físico; clima entre colegas de trabalho; liberdade de ação; atividades desafiantes; estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas; e suporte do gerente imediato. Em relação às condições desfavoráveis, são três: excesso de serviço e escassez de tempo; atuação inadequada do gerente; dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras da organização (Bruno-Faria e Veiga 2015, p.505).

Para melhor compreensão e visualização dos resultados do levantamento, o quadro três mostra o número de cada uma das perguntas relacionadas às condições favoráveis presentes no ICCAT, de acordo com suas categorias. Devido a inclusão de perguntas antes do ICCAT e a exclusão de 1 item, o número equivalente a cada pergunta/fator aqui apresentando, divergem do número do instrumento original.

Quadro 3 - Correlação do número das perguntas e fatores relacionados às condições favoráveis à criatividade

Fatores das condições favoráveis à criatividade	Perguntas referentes
Características do ambiente físico	3, 39, 41, 47, 53 e 61
Clima entre colegas de trabalho	4, 20, 21, 38, 40, e 43
Liberdade de ação	5, 6, 37, 42 e 54
Atividades desafiantes	7, 19, 23, 35, 36 e 55
Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas	11, 18, 24, 48, 52 e 56
Suporte do gerente imediato	8, 16, 17, 22, 25 e 34

Fonte: Bruno-Faria e Veiga, 2015, p.499. Adaptado pela autora.

O mesmo foi realizado, conforme mostra o quadro número quatro, para os fatores que compõem as condições desfavoráveis à criatividade no ambiente de trabalho descritas no ICCAT.

Quadro 4 - Correlação do número das perguntas e fatores relacionados às condições desfavoráveis à criatividade

Condições desfavoráveis à criatividade	Perguntas referentes
Atuação inadequado do gerente	10, 14, 27, 28, 29, 33, 45, 49 e 58
Dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras na organização	12, 13, 30, 31, 32, 46, 50, 59 e 60
Excesso de serviço e escassez de tempo	9, 15, 26, 44, 51 e 57

Fonte: Bruno-Faria e Veiga, 2015, p.501. Adaptado pela autora.

A análise de dados também seguiu uma técnica mista, onde as respostas do questionário relacionadas aos itens do ICCAT foram convertidas em dados numéricos, gráficos e porcentagens, Yin(2010, p.161) justifica este uso dos dados quantitativos pois os mesmos complementam o entendimento dos comportamentos os quais o estudo de caso tenta descrever.

Calculou-se, primeiramente, duas médias para a resposta de cada item (3 a 61), uma média relacionada às respostas que tiveram como base o ambiente presencial e outra referente às respostas do ambiente virtual de trabalho, posteriormente, calculou-se a diferença entre estas duas médias. Foi realizada a junção dos itens de acordo com seus fatores e calculou-se duas médias para cada fator, novamente levando em consideração as duas modalidades de

trabalho. Ao final, todos os resultados foram arredondados para no máximo duas casas decimais para facilitar as comparações. Dois gráficos foram construídos, um para os fatores favoráveis e outro para os fatores desfavoráveis à criatividade, onde é possível visualizar de forma clara a diferença entre as médias de cada um dos fatores que compõem essas categorias, para cada modalidade de trabalho.

Uma das ideias iniciais do estudo era comparar as respostas da Secretaria de Gestão de Pessoas como um todo, com as respostas obtidas de cada um de seus setores subordinados separadamente, tornando a pesquisa um estudo de caso único integrado (Yin, 2010, p.70). Entretanto, após a finalização da coleta observou-se que ao analisar separadamente cada setor o total de respostas correspondia a um valor abaixo da maioria simples dos servidores inseridos nos mesmos. Por esse motivo, essa análise foi descartada, tendo em vista que não representaria uma visão real de cada setor.

Apenas dois setores atingiram metade ou mais de respondentes, sendo eles a própria SEGP que teve 13 de 14 respostas e o SESTI que teve duas respostas e possui duas pessoas lotadas no mesmo, o que representa 100% das respostas desse setor, mas ainda assim optou-se pela não realização da comparação a fim de evitar vieses já que a visão seria baseada em apenas 2 respostas. O descarte desta análise não diminui a importância do estudo que passou a ser um estudo de caso único holístico (Yin, 2010, p.70), mas será proposto para estudos futuros como uma análise comparativa interessante do todo pela parte.

Pelo fato do objeto de estudo se tratar de um nível superior, ou seja, por se tratar do ambiente organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas como um todo e não dos funcionários, se faz necessária também uma análise qualitativa para descrever o evento criativo (Yin 2010, p.161). A qual foi realizada por meio da análise das funções da SEGP descritas anteriormente no artigo 221 do Regulamento Administrativo do Senado Federal, anexo ao ato da comissão diretora nº 2, de 2018, e pela coleta de duas perguntas abertas presente no questionário, item 62 e 63, que buscaram entender a visão dos servidores em relação ao ambiente de trabalho do Senado Federal.

As respostas do item 62 e 63 foram agrupadas e filtradas para se compreender melhor o ambiente de trabalho. Os resultados das análises qualitativas e quantitativas serão comparados a fim de identificar de forma detalhada e real as condições favoráveis e desfavoráveis à criatividade presentes no ambiente organizacional da SEGP antes e durante a pandemia Covid-19.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados do estudo, primeiramente analisaremos os resultados quantitativos relacionados ao levantamento realizado pelo instrumento Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho a fim de identificar no ambiente de trabalho da SEGP, os fatores que favorecem e desfavorecem as condições para criar, comparando o ambiente presencial e remoto da mesma. Posteriormente serão apresentados os resultados referentes às análises qualitativas derivadas das respostas abertas, análise documental e da observação participante. Por último, será feita uma análise conjunta dos resultados encontrados com o objetivo de comparar os mesmos.

4.1 Resultados ICCAT

Conforme o capítulo anterior, para a análise das respostas do levantamento realizado pelo ICCAT, calculou-se primeiramente a média ponderada das respostas para cada um dos itens 3 a 61, com base nas respostas atribuídas à modalidade presencial e remota de trabalho da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal, e suas respectivas diferenças. Inicialmente será analisado separadamente cada fator que juntos compõem as condições favoráveis à criatividade no ambiente de trabalho.

O primeiro será às características do ambiente físico, nesse fator a pergunta de maior valor atribuída ao ambiente presencial foi a 61 “Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções, por exemplo, telefone, computador com acesso à internet”, com média de 4,34, no remoto essa mesma questão caiu 0,3 pontos, dessa forma podemos entender que em casa os servidores possuem os recursos necessários para o desempenho de suas atividades mas um pouco menos ou de menor qualidade que no presencial.

A questão 3 “O mobiliário (ex: móveis, eletroeletrônicos) onde trabalho é adequado, o que ajuda a evitar doenças osteomusculares (ex: lesão por esforço repetitivo, tendinite)” foi a que apresentou a maior diferença entre as médias, um valor de 0,4 pontos e coincidentemente foi a menor média associada ao trabalho remoto nesta categoria, com um valor total de 3,3. Essa diferença de falta ou de qualidade inferior dos recursos e/ou móveis disponíveis no ambiente remoto pode ser associada a mudança repentina do ambiente de trabalho, se essa mudança tivesse ocorrido de forma gradual ou planejada seria possível que os funcionários preparassem um local de trabalho que atendesse melhor às suas necessidades, porém a mudança ocorreu de forma inesperada devido a pandemia da covid-19.

O item 39, “tenho o silêncio necessário, onde trabalho, para a realização de minhas tarefas” foi o que obteve menor média no ambiente de trabalho presencial, 3,67 pontos, em comparação com o remoto a mesma pergunta teve uma redução de 0,1 pontos, sendo a menor diferença de média associada a esse fator. O silêncio do ambiente está relacionado a qualquer tipo de ruído que podem ser originados de conversas entre as pessoas, barulho da rua, som do telefone, entre outras coisas.

O item 41 “Tenho mobiliário (ex: armários, mesa, eletroeletrônicos) suficiente para guardar meu material de trabalho” apresentou a maior média no ambiente de trabalho remoto, 4,09, entretanto essa média ainda é menor do que a obtida no mesmo item presencial que foi de 4,29. O que corrobora com a ideia anterior de que a mudança repentina da modalidade de trabalho não possibilitou o preparo do ambiente para a execução do mesmo.

Apenas um item apresentou média maior no remoto quando comparado ao presencial, o item 47 “O espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de pessoas” o qual obteve médias respectivamente de 3,96 e 3,85. Esse aumento pode estar associado ao maior espaço disponível na casa dos funcionários ou menor quantidade de pessoas trabalhando e/ou estudando no local em detrimento ao ambiente de trabalho presencial.

Tabela 2 - Resultados do fator características do ambiente físico

Fator	Item	Média Presencial	Média Remoto	Diferença entre as médias
Características do ambiente físico	3	3,7	3,3	0,4
	39	3,67	3,57	0,1
	41	4,24	4,09	0,15
	47	3,85	3,96	-0,11
	53	4	3,81	0,19
	61	4,34	4,04	0,3
Total		3,97	3,79	0,18

Fonte: Elaborada pela autora.

O segundo fator que compõem as características favoráveis à criatividade é o clima entre colegas de trabalho. Nesse fator, o item que obteve maior valor no ambiente presencial foi o 21 “No meu local de trabalho, as pessoas mostram boa vontade em ajudar umas às outras”, com média de 4,4, igualmente este item obteve a maior nota no ambiente de trabalho remoto, 4,29. Isso demonstra que apesar de uma redução de 0,11 pontos em comparação às duas modalidades, as pessoas continuaram se ajudando frente às dificuldades das tarefas durante o trabalho remoto.

O item de menor valor associado ao presencial, 3,14 pontos, foi o de número 20 “Meus colegas me estimulam a dar sugestões que contribuam para os resultados da organização”, da mesma forma, esse item também obteve o menor resultado no ambiente de trabalho remoto, 3,55. Esse item foi o único que, neste fator, demonstrou uma melhora no remoto em comparação ao presencial, com uma diferença de 0,41 pontos. Essa melhora possivelmente também se associa a mudança repentina e a necessidade de adaptação à nova realidade de trabalho, onde foram necessárias novas ideias de todos os colaboradores para que a qualidade e execução do trabalho pudessem ser mantidas.

A maior diferença na média da modalidade presencial e remota está associada ao item 4 “As conversas com os colegas no dia a dia de trabalho me estimulam a produzir novas ideias” que obteve média de 4,31 e 3,75, respectivamente, demonstrando uma queda de 0,56 pontos no trabalho remoto. Esta diferença é plausível ao levarmos em consideração que os diálogos que ocorriam de forma rápida na sala ou nos corredores passaram a ser realizados de forma quase exclusiva por e-mail ou chat, o que pode ter diminuído a qualidade da troca de informação e aumentado o tempo de respostas que pessoalmente poderia ser imediato. Entretanto, vale ressaltar que as reuniões se mantiveram de forma online por meio de vídeo conferências.

A menor diferença entre as médias se fez presente no item 40 “O clima entre os colegas é de confiança e respeito mútuo” onde a média presencial foi de 4,26 e a remota de 4,2 uma diferença de 0,06 pontos entre ambas. Essas médias foram bem altas, o que demonstra um clima favorável de respeito entre os servidores, o qual se manteve de forma minimamente reduzida no home office.

Tabela 3 - Resultados do fator clima entre colegas de trabalho

Fator	Item	Média Presencial	Média Remoto	Diferença entre as médias
Clima entre colegas de trabalho	4	4,31	3,75	0,56
	20	3,14	3,55	-0,41
	21	4,4	4,29	0,11
	38	3,86	3,57	0,29
	40	4,26	4,2	0,06
	43	4,1	3,96	0,14
Total		4,01	3,89	0,12

Fonte: Elaborada pela autora.

Liberdade de ação é o terceiro fator que compõe as características favoráveis à criatividade. As maiores médias desse fator tanto no ambiente presencial quanto no remoto

foram respectivamente 4,39 e 4,26 ambas no item 5 “Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho”, apesar de ambas as médias terem sido as maiores deste fator, esse item também obteve a maior diferença de médias com um valor de 0,13. Essa diminuição da liberdade de oferecer sugestões pode estar associada à redução da comunicação direta que durante o trabalho remoto, conforme relatado anteriormente, é realizada em sua maioria por chats e e-mails.

As menores médias novamente no presencial e remoto foram no item 37 “Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas” foram respectivamente 3,84 e 3,89. Esse foi o único item do fator que teve médias abaixo de 4. Também foi o que obteve a menor diferença de média de todo o fator, com um valor de 0,05, o sinal negativo representa que houve uma melhora no remoto em detrimento ao presencial. Essa melhora pode ser justificada de acordo com Sartor e Rizzatti (2001, p.61) pelo fato de que no home-office o funcionário realiza sua auto-avaliação e procura melhorar suas deficiências sem ter a quem ouvir constantemente sobre o que e como fazer, estimulando seu potencial criativo e produzindo trabalhos significativos.

Tabela 4 - Resultados do fator liberdade de ação

Fator	Item	Média Presencial	Média Remoto	Diferença entre as médias
Liberdade de ação	5	4,39	4,26	0,13
	6	4,04	3,92	0,12
	37	3,84	3,89	-0,05
	42	4,11	4,05	0,06
	54	4,19	4,11	0,08
Total		4,11	4,05	0,06

Fonte: Elaborada pela autora

O quarto componente das características favoráveis à criatividade são as atividades desafiantes. Esse fator é composto por seis itens, e teve a maior média de acordo com o ambiente presencial de trabalho relacionada à questão 7 “Sinto entusiasmo para realizar as atividades que me são destinadas”, essa questão também teve a maior diferença entre as médias um valor total de 0,4 pontos, indicando uma desvantagem do ambiente remoto de trabalho. Essa questão se relaciona ao entusiasmo, à motivação dos indivíduos e demonstra uma redução do entusiasmo para realizar as tarefas durante a modalidade remota.

Esse fator, diferentemente dos anteriores, não obteve nenhuma diferença de médias negativas, ou seja, entre todas as questões das atividades desafiantes o presencial teve médias maiores em todos os itens em detrimento do remoto. A menor diferença foi relacionada ao

item 36 “As minhas tarefas no trabalho me estimulam na busca de novos conhecimentos para a sua realização” que obteve uma diferença de valor de 0,06, esse resultado mostra que a diferença na necessidade de novos conhecimentos para a realização das tarefas foi mínima.

A maior média relacionada ao ambiente remoto foi a associada à questão 55 “Sinto que realizo trabalhos importantes para o Senado Federal”, apesar de ser a maior média com um valor de 3,94 ela ainda possui uma diferença de 0,18 pontos em comparação com o presencial. Essa diferença pode se dar pela diminuição da sensação de pertencimento à empresa, devido ao afastamento da sede.

As menores médias associadas ao ambiente presencial e remoto foram respectivamente os itens 35 “O grau de dificuldade das tarefas que realizo me estimula a pensar em novas ideias”, e 19 “As tarefas que realizo são estimulantes”. Em relação ao item 19, voltamos para a inferência realizada acima devido ao item 7 ao qual demonstra a redução do entusiasmo da realização das tarefas durante o trabalho remoto.

Tabela 5 - Resultados do fator atividades desafiantes

Fator	Item	Média Presencial	Média Remoto	Diferença entre as médias
Atividades desafiantes	7	4,19	3,79	0,4
	19	3,62	3,46	0,16
	23	3,97	3,82	0,15
	35	3,61	3,54	0,07
	36	3,71	3,65	0,06
	55	4,12	3,94	0,18
Total		3,87	3,7	0,17

Fonte: Elaborada pela autora.

O quinto fator é estratégias e ações organizacionais em apoio a novas idéias. Neste fator as maiores médias relacionadas às duas modalidades de trabalho estão presentes na questão 24 “O Senado Federal oferece acesso a uma variedade de fontes de informações (livros, artigos, vídeos, dentre outros) que contribuem para o surgimento de ideias novas e de valor”, médias de 3,77 e 3,67 respectivamente. Esse fator foi o único entre os que compõem as características favoráveis à criatividade que não apresentou nenhum item com média acima de 4.

As menores médias estão associadas ao item 48 “No Senado Federal, as estratégias são claras e bem definidas, o que facilita a proposição de novas ideias”. Esse é um item de grande importância pois se trata da clareza das estratégias da organização, principalmente dentro de uma organização a criatividade não se justifica por ela mesmo, é necessário ter

ideias criativas que se alinhem aos objetivos, metas e estratégias organizacionais para que as mesmas sejam implementadas gerando melhorias e inovação (Bedani 2012, p.154). Apesar deste item ter obtido médias de 3,12 para o presencial e 3,01 para o remoto, o que indica valores acima da pontuação mediana que seria de 2,5, esses valores foram os menores em comparação com todos os outros itens dos fatores favoráveis à criatividade. Essa inferência destaca uma necessidade de atenção especial nesse item, pois revela uma falta de entendimento e clareza das estratégias da organização por parte dos servidores.

A maior diferença entre as médias foi de 0,21 pontos, no item 11 “O Senado Federal realiza diferentes ações para incentivar que os trabalhadores expressem sua criatividade” mostrando que as ações que incentivam a criatividade, a divulgação, ou o canal de comunicação podem ter diminuído ou perdido certa nível de qualidade. Já o item 56 “O Senado Federal oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições que favorecem a expressão de ideias novas e de valor” obteve a menor diferença entre as médias deste fator, 0,07 pontos a favor do presencial.

Tabela 6 - Resultados do fator estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas

Fator	Item	Média Presencial	Média Remoto	Diferença entre as médias
Estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas	11	3,76	3,55	0,21
	18	3,7	3,59	0,11
	24	3,77	3,67	0,1
	48	3,12	3,01	0,11
	52	3,3	3,19	0,11
	56	3,42	3,35	0,07
Total		3,51	3,39	0,12

Fonte: Elaborada pela autora.

O último fator das características favoráveis à criatividade no ambiente de trabalho é o suporte do gerente imediato. Este fator teve as maiores médias de ambas as modalidades presentes no item 8 “A chefia imediata oferece o apoio que necessito na realização de trabalhos que exigem a produção de novas ideias” com valores 4,29 presencial e 4,15 remoto, concluímos assim que as chefias estão capacitadas a darem suporte aos demais funcionários, porém, no remoto esse suporte teve uma redução da qualidade.

As menores médias foram associadas ao item 25 “A chefia imediata me estimula a experimentar novas formas de executar meu trabalho” com médias de 3,6 presencial e 3,5 remoto, a diferença entre as modalidades sofreu uma variação pequena de 0,1 pontos, com

essas respostas podemos entender que o apoio da chefia imediata é maior do que a estimulação que a mesma transmite para a geração de novas idéias.

A maior diferença entre as modalidades de trabalho apresentada neste fator foi relacionada ao item 22 “A chefia imediata me estimula na busca por soluções originais para a resolução de problemas cotidianos” com uma diferença de 0,15 ponto, onde o presencial obteve média de 3,99 e o remoto 3,84, essa representa a maior perda derivada da troca de ambiente de trabalho presente neste fator, onde o estímulo da chefia para buscas de novas ideias diminuiu. Esse item apesar de ser semelhante ao item 25 citado anteriormente obteve médias maiores demonstrando que há mais incentivo da criatividade para resolver problemas do cotidiano do que na forma de executar o trabalho em si.

A última análise desse fator se refere a menor diferença de média, um total de 0,05 pontos, presente no item 16 “A chefia imediata elogia as ideias novas e de valor que são apresentadas pelos servidores”, com uma diferença pequena e médias altas de 4,19 presencial e 4,14 remoto podemos inferir que os elogios são constantes e reduziram minimamente no home office.

Tabela 7 - Resultados do fator suporte do gerente imediato

Fator	Item	Média Presencial	Média Remoto	Diferença entre as médias
Suporte do gerente imediato	8	4,29	4,15	0,14
	16	4,19	4,14	0,05
	17	3,94	3,87	0,07
	22	3,99	3,84	0,15
	25	3,6	3,5	0,1
	34	4,05	3,95	0,1
Total		4,01	3,91	0,1

Fonte: Elaborada pela autora.

Após a análise de todos os resultados dos fatores que compõem as condições favoráveis à criatividade no ambiente de trabalho separadamente, podemos agora observar o panorama total de cada um dos fatores. As maiores médias gerais nas duas modalidades foram atribuídas ao fator liberdade de ação, consequentemente esse fator apresentou a menor diferença entre a média presencial e remota, um total de 0,06 pontos.

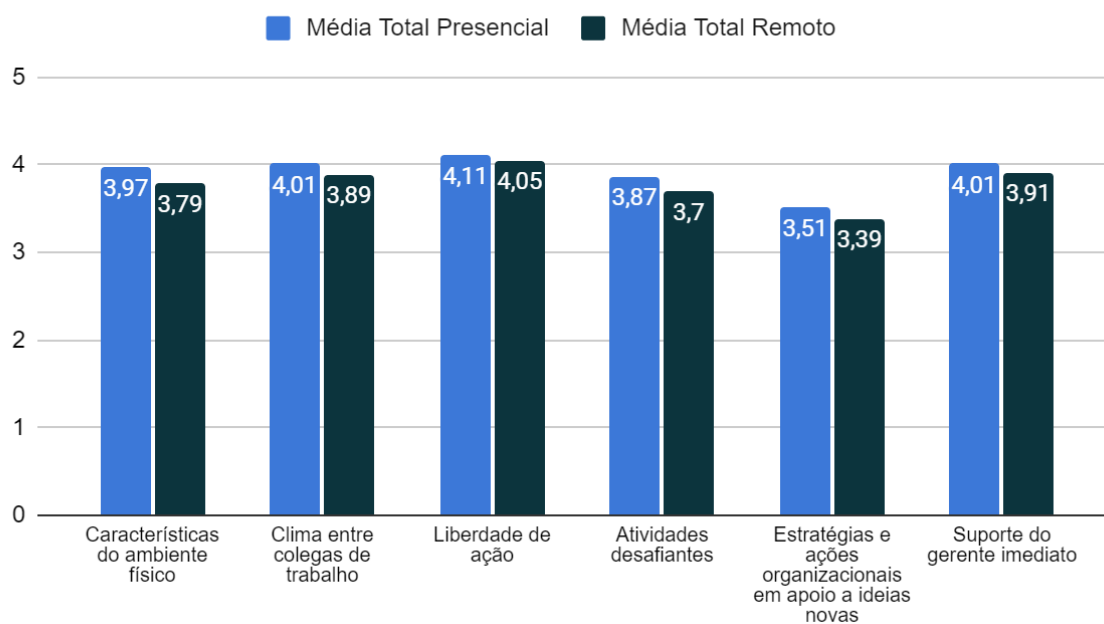
Inversamente, o fator com menores médias atribuídas, novamente para ambas as modalidades foi estratégias e ações organizacionais em apoio a ideias novas, com valores respectivamente de 3,51 e 3,39. Porém esse não foi o valor com a maior discrepância entre as

médias, sendo ele características do ambiente físico, com uma diferença de 0,18 a favor do presencial.

Analisando o panorama geral, levando em consideração todos os fatores que compõem as condições favoráveis à criatividade, podemos calcular uma média total final para cada modalidade de trabalho, sendo elas 3,92 trabalho presencial e 3,79 para a modalidade remota. Deste modo, observamos que o ambiente presencial no contexto pré-pandêmico, se mostrou mais favorável ao desenvolvimento da criatividade, com média total final e de cada fator sempre maiores, entretanto não houve grande diferença entre as médias, levando em consideração a média total final de cada modalidade, a diferença foi de 0,13 pontos. Assim, vemos que o trabalho remoto no contexto pandêmico também é passível de criatividade, porém necessita de mais melhorias para alcançar ou ultrapassar o nível do presencial. Igualmente, há fatores que podem e devem ser trabalhados e melhorados no ambiente presencial a fim de maximizar o desenvolvimento da criatividade no mesmo.

Ilustração 3 - Gráfico do resultado das condições favoráveis à criatividade

Média Geral de cada fator das Condições Favoráveis à Criatividade



Fonte: Elaborado pela autora.

As condições desfavoráveis à criatividade são compostas por três fatores: atuação inadequada do gerente; dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras na organização; e excesso de serviço e escassez de tempo. Assim como realizado anteriormente, será analisado cada fator separadamente. Quando analisamos os fatores que caracterizam as condições desfavoráveis à criatividade no ambiente de trabalho, diferentemente das condições favoráveis, quanto menor a nota associada a cada item menor a barreira a criatividade e

consequentemente melhor o ambiente e mais fácil o desenvolvimento da criatividade, por esse motivo é desejável que os valores se mantenham abaixo da média total de 2,5.

Tabela 8 - Resultados do fator atuação inadequada do gerente

Fator	Item	Média Presencial	Média Remoto	Diferença entre as médias
Atuação inadequada do gerente	10	2,02	2,11	-0,09
	14	2,09	2,15	-0,06
	27	1,69	1,75	-0,06
	28	2,01	2,05	-0,04
	29	1,86	1,9	-0,04
	33	2,26	2,32	-0,06
	45	1,81	1,85	-0,04
	49	1,72	1,76	-0,04
	58	2	2,09	-0,09
Total		1,94	2	-0,06

Fonte: Elaborada pela autora.

O primeiro fator a ser analisado é a atuação inadequada do gerente. Esse fator obteve todas as médias dos itens abaixo de 2,5, sendo as maiores para ambas as modalidades associadas ao item 33 “a chefia imediata toma decisões sobre atividades sem consultar aqueles que irão realizá-las”, com média de 2,26 para o ambiente presencial e 2,32 para o remoto. A diferença entre esses valores foi de “-0,06” pontos, igualmente essa diferença foi observada no item 27 “Quando proponho uma ideia nova, é comum que a chefia imediata se aposse dela como se fosse sua” que teve as menores médias associadas ao presencial 1,69 e ao remoto 1,75, o qual obteve as menores médias desse fator para ambas modalidades.

O sinal negativo na diferença demonstra que o valor do remoto foi maior do que o presencial, dessa forma a modalidade de trabalho que demonstra menos barreiras à criatividade nesse fator seria a presencial, pois todos os itens associados a esse fator tiveram diferença negativa. A maior diferença entre as médias se fez presente nos itens 10 “A chefia imediata não submete as ideias que o grupo de trabalho propõe à avaliação de seus superiores hierárquicos, visando análise e possível aprovação” e 58 “A chefia imediata não discute ideias novas com seus colaboradores, devido ao desconhecimento das atividades do setor” com valor de 0,09 pontos em ambas questões.

As menores diferenças entre as médias foram encontradas igualmente nos itens 28 “A chefia imediata costuma acatar apenas as ideias dos colaboradores com que tem mais

afinidade”, 29 “Os chefes não costumam ouvir ideias de pessoas que ocupam menor nível hierárquico”, 45 “A chefia imediata acredita que somente é correta a maneira como ela realiza o trabalho” e 49 “Minha chefia imediata tem receio de que eu apresente melhor desempenho do que ela no trabalho”, todos com valor absoluto de 0,04.

Tabela 9 - Resultados do fator dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras da organização

Fator	Item	Média Presencial	Média Remoto	Diferença entre as médias
Dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras da organização	12	2,66	2,71	-0,05
	13	3,2	3,27	-0,07
	30	2,8	2,85	-0,05
	31	2,79	2,86	-0,07
	32	2,91	3,02	-0,11
	46	2,9	2,95	-0,05
	50	2,95	2,92	0,03
	59	3,2	3,31	-0,11
	60	2,86	2,92	-0,06
Total		2,92	2,98	-0,06

Fonte: Elaborada pela autora

O segundo fator a ser analisado é a dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras da organização. Esse fator, apresentou apenas um item que obteve a diferença entre as médias positivas, o 50 “No Senado Federal, o excesso de burocracia dificulta a expressão da criatividade” mostrando que o remoto teve uma vantagem de 0,03 pontos a mais que o presencial, nesse caso a burocracia se mostrou maior no ambiente físico do Senado Federal, porém a diferença é mínima, tanto que esse item foi o que teve a menor diferença neste fator.

Destaca-se que esse fator apresentou todas as suas notas acima da média de 2,5 o que indicam notas elevadas e sinaliza um ponto que deve ser trabalhado e melhorado para que as condições para criar sejam aumentadas, entretanto vale lembrar que segundo Bruno-Faria e Veiga (2015 p.495) embora alguns aspectos sejam desfavoráveis à expressão da criatividade, podem não constituir barreiras para que a criatividade ocorra, mas é fundamental identificá-las e buscar rompê-las para facilitar a sua expressão.

As maiores notas atribuídas nesse fator para modalidade presencial foram no item 13 “A falta de compartilhamento de informações entre as áreas dificulta a proposição de novas ideias úteis ao Senado Federal” e no item 59 “Há dificuldade de comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas no Senado Federal”, ambos os itens obtiveram nota

de 3,2 pontos. O item 59 também foi o que obteve a maior média para a modalidade remota, 3,31 pontos.

A maior diferença entre as médias também se associou a este último item 59 e ao 32 “A estrutura atual do Senado Federal dificulta a comunicação entre áreas, impedindo o compartilhamento das ideias” ambas com valor absoluto de 0,11 pontos. As menores médias desse fator foram associadas ao item 12 “Os normativos internos não permitem alterações a partir de sugestões dos empregados” com valor de 2,66 na modalidade presencial e 2,71 na modalidade remota.

Tabela 10 - Resultados do fator excesso de serviço e escassez de tempo

Fator	Item	Média Presencial	Média Remoto	Diferença entre as médias
Excesso de serviço e escassez de tempo	9	2,7	2,7	0
	15	2,54	2,66	-0,12
	26	2,76	2,8	-0,04
	44	3,06	2,99	0,07
	51	2,6	2,65	-0,05
	57	3,05	3,04n	0,01
Total		2,78	2,81	-0,03

Fonte: Elaborada pela autora

O último fator que compõe as condições desfavoráveis à criatividade no ambiente de trabalho é o excesso de serviço e escassez de tempo, assim como o fator anterior este apresentou todas as suas notas acima da média de 2,5 indicando um valor alto e sendo outro fator que merece atenção e que pode gerar uma barreira ao processo criativo. Um item que vale observar nesse fator é o 9 “Não tenho tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas sob a minha responsabilidade”, ele obteve média de 2,7 para ambas as modalidades totalizando uma diferença de exatos zero pontos. Esse item chamou a atenção pois diferentemente de todos os outros 59 itens que compuseram o questionário relacionado ao ICCAT este foi o único que não teve nenhum tipo de alteração entre os ambientes de trabalho.

A menor média presente no ambiente presencial é a do item 15 “As atividades pelas quais sou responsável exigem mais tempo do que disponho” com um valor de 2,54 próximo mas ainda acima da média desejável de 2,5 pontos, este item também teve a maior diferença entre os valores de ambas as modalidades totalizando 0,12 pontos. Já no remoto, o item de menor valor foi o da questão 51 “Não tenho tempo necessário para desenvolver novas ideias”.

Se destacaram também os itens 44 “As atividades que realizo caracterizam-se pela constante interrupção para resolver algo urgente, dificultando a produção de ideias novas e de valor” que obteve a maior média em relação à modalidade presencial e o item 57 “A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar” com a maior média relacionada ao ambiente remoto. Este último também obteve a menor diferença de média, um valor de 0,01 pontos, ou seja apesar de ter sido a maior média remota a diferença desta em relação a outra modalidade foi mínima.

Ainda em relação ao item 57 e 44, estes foram os únicos itens que obtiveram médias positivas, o que sinaliza uma melhora do ambiente remoto em detrimento ao presencial. Analisando apenas as diferenças podemos ver que apesar dos dois itens que favorecem o remoto, temos um item neutro e três que favorecem o presencial, inferimos então que ainda assim o ambiente físico do Senado Federal pode constituir menos barreiras à criatividade em relação ao home office.

A média geral de cada fator que compõe as condições desfavoráveis à criatividade nos permite observar que o ambiente de trabalho físico do Senado Federal possui menos empecilhos, pois apresentou médias menores em todas as modalidades, em detrimento da outra modalidade. Podemos concluir também que o único fator abaixo da média de 2,5 pontos para ambos os ambientes foi o fator atuação inadequada do gerente.

Os outros dois fatores dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras na organização, e excesso de serviço e escassez de tempo obtiveram média geral acima do valor de 2,5 pontos, o que pode ser considerado um resultado elevado e demonstrar dois pontos importantes para se trabalhar em ambas as modalidades a fim de reduzir as condições que desfavorecem à criatividade.

Apesar da média superior a 2,5, o fator que teve menor diferença entre as modalidades de trabalho foi excesso de serviço e escassez de tempo, com um total de 0,03 pontos, mostrando que independentemente do local de trabalho essa variável não sofre grandes modificações. Os outros dois fatores obtiveram uma diferença de média entre as modalidades de 0,06 pontos para ambos.

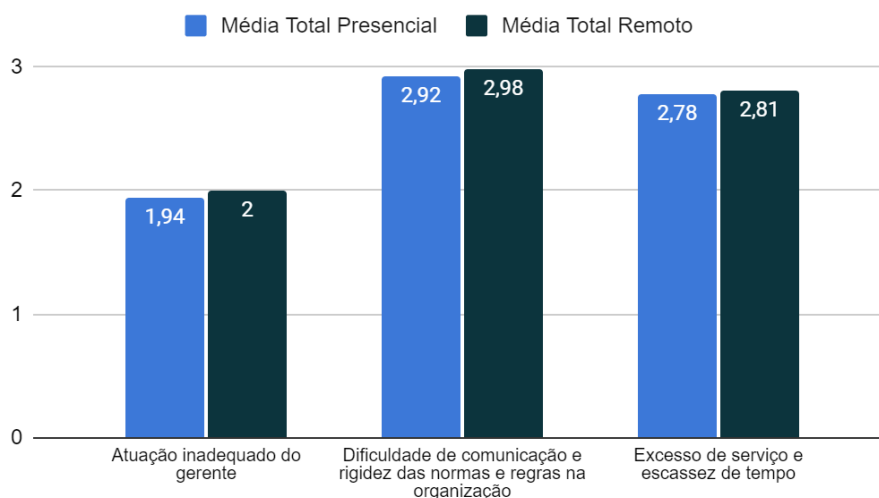
A média total, juntando todos os fatores que compõem as condições desfavoráveis à criatividade, no ambiente presencial foi de 2,55 pontos e 2,60 no ambiente remoto. Relembrando que nesse fator quanto menor a nota melhor o ambiente para o desenvolvimento da criatividade, podemos observar que ambos os ambientes possuem condições desfavoráveis que não necessariamente constituem barreiras e que devem ser trabalhadas para melhorar as

condições do desenvolvimento da criatividade no ambiente de trabalho, seja ele físico ou virtual.

A diferença entre a média total da modalidade presencial e remota foi de 0,05 pontos, o que confirma mais uma vez que apesar de no ambiente remoto existir condições que desfavorecem o ato criativo em maior número, o mesmo é propício à criatividade e necessita de maior investimento para que consiga atingir ou ultrapassar o nível do presencial.

Ilustração 4 - Gráfico do resultado das condições desfavoráveis à criatividade

Média Geral de cada fator das Condições Desfavoráveis à Criatividade



Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Resultados qualitativos

A pesquisa qualitativa se baseou na análise de documentos e arquivos, observação participante, e nas perguntas abertas realizadas no questionário, principalmente os itens 62 “Preencha a seguinte sentença da forma que preferir. “Trabalhar no Senado Federal é como...”” de resposta obrigatória e 63 “Compartilhe, se desejar, alguma experiência ou opinião em relação a sua visão da criatividade no seu ambiente de trabalho” que de acordo com o próprio enunciado era de resposta não obrigatória. Será realizada uma análise de cada um destes dois itens separadamente.

A pergunta do item 62, conforme mencionado anteriormente foi desenvolvida com base no estudo de Alencar (1995, p.9), como uma maneira de organizar e filtrar as respostas deste item optou-se pela categorização das respostas que foram divididas nas seguintes sete categorias: Ambiente interno favorável à criatividade, ambiente interno desfavorável à criatividade, ambiente externo favorável à criatividade, ambiente externo desfavorável à

criatividade, estima pessoal favorável à criatividade, estima pessoal desfavorável à criatividade, e ambíguas.

A categoria ambiente interno diz respeito à percepção dos servidores sob o ambiente, clima e características do Senado Federal em uma visão estrita, ela foi separada em visões positivas que podem favorecer à criatividade e negativas que podem desfavorecer à criatividade. Em relação à primeira categoria destacam-se duas respostas: "Atualmente, trabalhar no Senado é ver como todo dia ele se torna um ambiente melhor, mais profissionalizado, com fluxos de trabalho mais inteligentes, em relação a 8 anos atrás. Há ainda muitíssimo a fazer, mas sem dúvida houve muito progresso nesses anos" e "trabalhar numa instituição que valoriza seus servidores e oferece excelentes condições de trabalho".

Essas duas respostas nos demonstram que ao longo dos anos a instituição vem se atualizando e buscando maneiras mais eficazes de realizar suas tarefas, por meio de um progresso lento mas contínuo, e que o ambiente físico do local de trabalho do Senado Federal possui boas condições para seus funcionários além da instituição valorizar os mesmos, expondo um bom clima organizacional.

Quadro 5 - Respostas Ambiente Interno Favorável à Criatividade

Categoria	Respostas
Ambiente Interno Favorável à criatividade	<ul style="list-style-type: none"> - trabalhar no melhor lugar do mundo - é agradável - fazer parte de uma grande equipe de pessoas que juntas atendem demandas para servidores - atualmente, trabalhar no Senado é ver como todo dia ele se torna um ambiente melhor, mais profissionalizado, com fluxos de trabalho mais inteligentes, em relação a 8 anos atrás. Há ainda muitíssimo a fazer, mas sem dúvida houve muito progresso nesses anos - bom - uma união - uma diversão - algo bom - trabalhar numa instituição que valoriza seus servidores e oferece excelentes condições de trabalho - ver florescer um projeto de organização do futuro - buscar e alcançar as melhorias para atingir os objetivos - trabalhar em casa, com pessoas amigas - trabalhar em harmonia com a família em casa - se sentir em casa com bons amigos

Fonte: Elaborado pela autora.

O ambiente interno também apresentou respostas relacionadas a características desfavoráveis à criatividade, evidenciando algumas analogias como: "carregar ovos", "enxugar gelo", e outras que podem ser vistas abaixo. Mas principalmente as respostas "trabalhar sem objetivo" e "se virar nas questões imediatas e esquecer as ações de longo prazo" nos induzem ao entendimento de que a finalidade e importância de cada tarefa não é claramente explicada de forma que o servidor possa entender a sua participação no alcance das

metas e objetivos da organização. Outro levantamento destacado é que a preocupação maior é nas atividades imediatas de pequeno e médio prazo e que não há uma atenção voltada ao desenvolvimento de atividades de longo prazo.

Quadro 6 - Respostas Ambiente Interno Desfavorável à Criatividade

Categoria	Respostas
Ambiente Interno Desfavorável à criatividade	<ul style="list-style-type: none"> - trabalhar num palácio em uma caverna ao mesmo tempo - enxugar gelo, mas a instituição é de suma importância para o Estado Democrático de Direito. - estar em uma barca furada, sem leme nem remos, com um balde pequeno para esvaziá-la - carregar ovos - enxugar gelo - um desafio diário, dependendo do setor - trabalhar sem objetivo - transportar ovos - se virar nas questões imediatas e esquecer as ações de longo prazo - ser um equilibrista de pratos girantes - ... padecer no paraíso

Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas agrupadas como ambiente externo está atribuída a perspectiva dos servidores a respeito do desempenho da organização de uma forma macro olhando seu papel e estrutura no meio social e político a qual está inserida, igualmente a anterior ela foi dividida em duas subcategorias, entretanto nenhuma resposta foi associada ao ambiente externo desfavorável à criatividade.

Quadro 7 - Respostas Ambiente Externo Favorável à Criatividade

Categoria	Respostas
Ambiente Externo Favorável à criatividade	<ul style="list-style-type: none"> - se sentir importante por contribuir em um local que agrega a sociedade - contribuir para a construção de um país melhor. - me sentir útil a nação - ter a consciência de que pequenas ações contribuem para o fortalecimento da democracia. - fazer parte de decisões importantes para o Brasil, visto que o Senado Federal é um órgão de grau de importância elevada. - estar em uma instituição pública: há perspectivas de mudança, mas elas são lentas e difíceis de implementar. - realizar Excelente Trabalho e Contribuir com a Nação Brasileira - contribuir para um dos poderes mais importantes do país - viver em meio à política - trabalhar em uma instituição pública - fazer parte da história do Brasil - uma forma de ajudar no crescimento do país. - como prestar um serviço para a sociedade - servir à sociedade e ao interesse comum. - prestar um importante trabalho à nação - trabalhar para o país

Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas de maior destaque na categoria ambiente externo favorável à criatividade, foram: “fazer parte de decisões importantes para o Brasil, visto que o Senado Federal é um órgão de grau de importância elevada” e “estar em uma instituição pública: há perspectivas de

mudança, mas elas são lentas e difíceis de implementar". A primeira reforça a influência do Senado Federal em todo o cenário brasileiro, já a segunda relembra que por se tratar de um órgão público muitas vezes as mudanças exigem mais tempo e passam por uma maior burocracia, pois estes órgãos estão submetidos a leis, regimentos e fiscalizações que precisam ser respeitados, mas nada disso inibe as perspectivas de mudanças e inovações.

A estima pessoal se refere aos sentimentos internos, emoções, vivências ou comoções de cada pessoa em relação ao trabalho, é uma categoria totalmente relacionada ao indivíduo, e assim como nas anteriores foi dividida em favorável e desfavorável. A categoria estima pessoal favorável a criatividade foi a que teve mais respostas associadas, em sua maioria elas se referiam a “realização de um sonho”, “um presente”, entre outras abaixo. Focalizando em respostas como: “aprender e adquirir novas habilidades a cada dia” e “uma maneira de colocar em prática anos de conhecimentos e experiência a serviço da sociedade brasileira” podemos inferir que o Senado Federal tem um ambiente o qual permite o servidor aprender, repassar e utilizar conhecimento, o que pode ser visto como algo motivador para os indivíduos.

Quadro 8 - Respostas Estima Pessoal Favorável à Criatividade

Categoria	Respostas
Estima Pessoal Favorável à criatividade	<ul style="list-style-type: none"> - ter uma honra e uma grande responsabilidade - aprender e adquirir novas habilidades a cada dia - um presente - trabalhar feliz - grande realização e conquista pois eu aprendi muito no meu tempo de casa, pude contribuir muito e sempre fui muito respeitada. - se sentir em casa. - realizar um sonho. - um presente de Deus - realizar um sonho em sua plenitude - é como estar em uma escola, cada dia um aprendizado diferente. - opção de vida - uma maneira de colocar em prática anos de conhecimentos e experiência a serviço da sociedade brasileira. - realização profissional - ficar satisfeita - um sonho (três respostas iguais) - como me realizo profissionalmente, uma vez que minhas tarefas me desafiam cotidianamente. - ter uma excelente oportunidade de crescimento pessoal e profissional. - uma experiência enriquecedora e um aprendizado diário, como profissional e como cidadã. - estar muito bem empregado - um presente de Deus na minha vida e por isso sou muito grata - amadurecer - uma realização, pois é um trabalho com muita responsabilidade e importância. - eu imaginava. - um sonho realizado - estar sempre sendo desafiado - a prática de um esporte, dá certo trabalho, mas no fim a gente se realiza

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à estima pessoal desfavorável à criatividade, temos os sentimentos, emoções e vivências relacionados negativamente às experiências pessoais vividas no ambiente de trabalho do Senado Federal. Nessa categoria tivemos apenas uma resposta “sofrer calado”, a qual pode trazer a tona preocupações relacionadas ao indivíduo que pode estar passando algum tipo de desgaste no trabalho, o que pode levar a um estado de estresse crônico, conhecido como burnout, também pode ser levantando outros pontos como a falta de meios para denúncias ou reclamações anônimas que evitariam que o servidor tivesse que se calar diante de situações que não concorde, ou mesmo a melhor divulgação e confiança nestes canais de denúncia. Outra possibilidade está relacionada à disponibilidade de um profissional da área de psicologia ou psiquiatria que possa ouvir e instruir os servidores ajudando nas questões aflitivas causadas pelo trabalho.

Quadro 9 - Respostas Estima Pessoal Desfavorável à Criatividade

Categoria	Resposta
Estima Pessoal Desfavorável à criatividade	- sofrer calado

Fonte: Elaborado pela autora.

A última categoria nomeada de ambígua agrupa as questões que não se encaixam dentro de apenas uma das demais categorias ou não foram formuladas de forma clara o suficiente para ser distinguindo entre favorável ou desfavorável à criatividade. Todas as respostas presentes nessa categoria estão indicadas abaixo seguidas de uma sinalização da ambiguidade percebida.

Quadro 10 - Respostas Ambíguas

Categoria	Respostas
Ambíguas	<ul style="list-style-type: none"> - trabalhar em um órgão grande e departamentalizado : ambiente interno favorável ou desfavorável a criatividade; - uma caixinha de surpresas : ambiente interno ou estima pessoal; favorável ou desfavorável; - trabalhar com algumas limitações mais com muita satisfação : ambiente interno desfavorável e estima pessoal favorável; - fazer coisas repetidas de maneiras diferentes : ambiente interno favorável ou desfavorável a criatividade; - estar no centro das atenções de uma hora pra outra : estima pessoal ou ambiente externo, favorável ou desfavorável a criatividade; - ...rapadura: é 'doce', mas não é mole! : ambiente interno favorável ou desfavorável a criatividade; - a responsabilidade de se criar uma família : estima pessoal favorável ou desfavorável a criatividade; - participar de palestras e reuniões, e executar o trabalho operacional : ambiente interno favorável ou desfavorável à criatividade; - trabalhar em qualquer outro órgão público : ambiente interno e externo, favorável ou desfavorável à criatividade - não sei : a pessoa trabalha no órgão mas não soube opinar

Fonte: Elaborado pela autora.

Alguns exemplos do fator ambíguas são: “trabalhar em um órgão grande e departamentalizado”, apesar de tratar do ambiente interno, a departamentalização ou tamanho do órgão não são características que podem ser classificadas como favoráveis ou desfavoráveis à criatividade; “fazer coisas repetidas de maneiras diferentes”, essa resposta se encaixa na categoria atividades desafiantes, fazer coisas repetitivas não seria desafiante e estimulante mas fazer essas coisas de formas diferente poderia sinalizar uma abertura a criatividade e a liberdade de ação, apesar de ter que fazer a mesma coisa sempre, essa pessoa poderia escolher a forma de desenvolver a atividade, criando assim uma ambiguidade que precisaria de mais informações para ser categorizada corretamente.

O item 63, por não ser de participação obrigatória, recebeu apenas 22 respostas, o que corresponde a um percentual de 27,5% das pessoas que responderam o questionário. O intuito dessa questão era buscar opiniões e exemplos que pudessem corroborar ou contestar com os resultados e conclusões derivados do questionário fechado. Analisaremos as principais respostas deste item separadamente buscando relacioná-las de acordo com as categorias e conceitos destacados ao longo deste trabalho.

Deveria haver espaço e estímulo à implantação de comunidade de práticas no serviço de saúde da Casa, visando compartilhamento de conhecimentos e aperfeiçoamento de processos de trabalho. A ideia foi apresentada num trabalho final de uma disciplina cursada por mim mas não teve adesão do grupo (tanto membros da equipe quanto das chefias). A impressão que tive foi de que a cultura organizacional ainda tem como valor a competitividade do conhecimento, mas as sinalizações para mudanças desse Status quo são evidentes. Mudar cultura leva tempo e dispende muita energia e vontade política. A casa está no caminho certo ainda que não tenha atingido a meta traçada. (Respondente 1).

Por meio dessa resposta podemos perceber que há no Senado Federal estratégias e ações organizacionais em apoio a novas ideias, entretanto nesse caso específico o suporte do gerente imediato e dos próprios colegas de trabalho desapontou de certo modo o respondente, é possível inferir também um certo grau de rigidez das normas e regras na organização, porém há perspectivas de mudanças e um otimismo do respondente em relação às melhorias, que salientou a necessidade de energia, tempo e vontade política para que as mesmas possam ocorrer.

Apesar de ter sido criado o espaço no NaInova de criação, faltam ações integradas entre as áreas para discutir ações estratégicas. O RH tem um papel fundamental nisso, mas fica relegado a um papel

burocrático, tem que ser protagonista na inovação, rever seu papel na instituição. (Respondente 2).

Outro respondente, identificado como número 2, também destacou que apesar de haverem estratégias e ações no Senado que contribuam com o surgimento de novas ideias, existem atividades burocráticas que limitam os setores e uma necessidade de maior integração entre as áreas, o que pode ser classificado de acordo com as categorias do ICCAT como dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras na organização.

O meu setor exerce atividades rotineiras e não vejo muita criatividade por parte dos colaboradores. Mas somos bastante eficientes, atendemos as demandas com agilidade e excelência, porém de forma tradicional. Essa é a minha visão da [...] Por outro lado, vejo que o Senado Federal propõe e incentiva bastante a criatividade com projetos como: Manhã de ideias, Concurso de fotografias, Concursos culinários e arte. Gosto bastante de trabalhar no Senado e super apoio e concordo com as ações que são desenvolvidas na casa. (Respondente 3).

O terceiro respondente destacou que em seu setor as atividades são rotineiras, ou seja, não há muitas atividades que desafiem e estimulem os servidores a buscar por novos conhecimentos ou competências. Mas na instituição como um todo há várias estratégias e ações organizacionais que auxiliam o aparecimento de novas ideias e cita diversos projetos realizados que estimulam a criatividade.

O Senado disponibiliza recursos para que todas as pessoas possam ter acesso e participar de iniciativas da Casa e das ações da sociedade como um todo. Para mim, é o melhor local para trabalhar, e um exemplo a ser seguido, principalmente relacionado a questão de Acessibilidade. (Respondente 4).

Novamente, o fator estratégias e ações organizacionais em apoio a novas ideias, é destacado por mais um respondente desta vez o quatro, que reafirma a disponibilização de recursos e incentivos oferecidos pelo Senado Federal para participação dos servidores e de todos os cidadãos em projetos voltados para os mesmos.

A falta de pessoal faz com que haja menos tempo no setor para pensar em inovação. Estou sozinho no setor há mais de 3 anos e não tenho interação para trocar ideias com colegas. Na pandemia, consigo interagir mais com as ferramentas de videoconferência. (Respondente 5).

Temos colegas muito criativos, mas, na maioria das vezes, é necessário optar entre a criatividade e a execução das tarefas dentro do prazo estipulado. (Respondente 6).

Uma nova categoria é identificada com essas respostas, o excesso de serviço e escassez de tempo. No caso do respondente de número 5, ele é o único do setor, sendo responsável por todas as atividades e demandas do mesmo, além disso destaca que não há ninguém para trocar ideias e opiniões que são elementos que ajudam na criação de novas ideias.

Outra ponderação importante ainda sobre a resposta 5 é que com o trabalho remoto, instaurado devido a pandemia do covid-19, este servidor em especial conseguiu melhorar a interação com outros servidores por meio das ferramentas de videoconferência disponibilizadas, esse fator de interação com outros servidores pode ser associado a categoria clima entre colegas de trabalho. Já o respondente 6 destaca a necessidade de se optar pela criatividade ou pela execução das tarefas no prazo determinado, o que sinaliza que as atividades desenvolvidas pelo menos não possuem um longo prazo de execução.

As pessoas no setor em que trabalho são muito abertas às criatividade vindo de outrem. Por exemplo, eu e minha colega de estágio propomos uma ideia nova e foi super aceita pela chefia imediata. (Respondente 7).

A gestão da Casa tem demonstrado que a inovação é um valor a ser compartilhado entre os servidores e isso dá asas à criatividade, o que resulta em benefício para os servidores e para o Senado. (Respondente 8).

Sempre foi bem aceito todo o meu processo criativo no Senado Federal. (Respondente 9).

Há iniciativas bem pontuais que visam ao incentivo da criatividade e na sua maioria não são disseminadas em toda a Casa. (Respondente 10).

Minhas ideias, que trariam vantagens para todos os servidores da Casa, foram rejeitadas com vigor pela alta direção, o que me deixou extremamente desapontado. (Respondente 11).

Agrupando as respostas realizadas pelas pessoas identificadas como 7,8, 9, 10 e 11 podemos ver novamente o fator estratégias e ações organizacionais em apoio a novas ideias, mostrando que há sim iniciativas realizadas pelo Senado Federal. A resposta 7 traz à tona também o fator suporte do gerente imediato, o qual demonstrou abertura para ouvir novas propostas de ideias e aceitou as mesmas, outro fator que pode ser observado nesse item é a liberdade de ação.

Em contrapartida, o respondente 11 sinalizou uma rejeição das ideias, apesar disso também mostra um suporte do gerente imediato o qual teve abertura para ouvir as ideias,

porém, nesse caso pode ter ocorrido uma falta de feedback ou de clareza no motivo da rejeição da ideia apresentada. O respondente 10 também sinalizou uma deficiência na divulgação de informações contemplado na categoria dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras na organização.

A criatividade no meu local de trabalho não é exigida, pois segue a Lei n ° 8.112/90 e desta forma não há muito o que criar. (Respondente 12).

Sou pouco criativa apesar de ter toda a liberdade na minha coordenação. (Respondente 13).

Minha chefia imediata me dá toda a liberdade para atuar de forma criativa, tanto que sempre me escuta primeiro ao discutirmos propostas de melhorias das atividades. (Respondente 14).

A liberdade de ação foi um fator destacado pelos respondentes 12, 13 e 14. O primeiro desse grupo destacou a mesma de forma negativa, pois indicou que as atividades desenvolvidas pelo servidor devem seguir uma lei a qual pode limitar as ações e tomadas de decisões, mas vale lembrar que as ideias criativas podem gerar mudanças adaptativas ou radicais e que mesmo seguindo a lei podemos ser criativos nas nossas ações do dia a dia (Bedani 2012, p.154).

Um outro fator identificado na resposta 13 se refere ao indivíduo e a sua percepção de si, neste caso ele se considera pouco criativo mas identifica o espaço que possui para dar ideias novas. O respondente de número 14 além da liberdade de ação destacou a atuação do gerente imediato como um fator positivo.

O trabalho remoto perdeu muita interação e criatividade para a realização do trabalho, deixando-o monótono e cansativo. (Respondente 15).

Um segundo feedback relacionado ao ambiente remoto que surgiu na análise dos resultados dessa questão foi a resposta de número 15, a mesma ocorreu de forma negativa, sinalizando que o trabalho se tornou monótono e cansativo, o que poderia ser categorizado como uma diminuição das atividades desafiantes e houve uma diminuição também da interação entre as pessoas o que nos remete a categoria clima entre os colegas de trabalho.

Temos sempre que estar criando novas e boas ideias para nos aprimorarmos. (Respondente 16).

Somos desafiados a nos adaptar em situações de emergência. (Respondente 17).

As últimas duas respostas a serem analisadas são as 16 e 17. A primeira reflete a necessidade constante da criatividade, a qual principalmente no contexto organizacional, se

tornou um processo estratégico, um meio de sobrevivência no mercado e de adaptabilidade ao mundo de constantes mudanças (Oliveira 2010, p.87/88). A segunda destaca a necessidade de adaptação a qual necessita de criatividade principalmente em situações de emergência, como é o caso atual que é resultado da pandemia covid-19. Estas foram as principais respostas deste item 63, as demais estão disponíveis em anexo.

4.3 Análise conjunta dos resultados

Todos os resultados foram analisados de forma separada anteriormente, antes de concluir foi realizada uma análise conjunta com os principais resultados do ICCAT, as respostas qualitativas e a literatura, essa análise focou nos objetivos do presente estudo.

Conforme destacado anteriormente, para que os servidores consigam desenvolver sua capacidade criativa é necessários que os mesmos tenham: entendimento do processo; das metas; clareza de funções e contribuições; liberdade de experimentos; críticas construtivas e interação entre departamentos e gerência; e boas relações interpessoais (Hori, Barros, e Fialho 2010,p.34). Levando em consideração as características destacadas por estes autores, na SEGP a liberdade de experimentos assim chamada por Hori, Barros, e Fialho (2010,p.34) ou a liberdade de ação, nomenclatura utilizada por Bruno-Faria e Veiga (2015, p.496) se destacou como o principal fator que favorece a criatividade.

Nas respostas obtidas pelo ICCAT, esse fator apresentou as maiores notas para ambas as modalidades. A pergunta de maior média que merece destaque foi a de número 5 “Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho”. Outras respostas obtidas durante o estudo corroboram com a liberdade de ação e exemplificam seus índices elevados.

As pessoas no setor em que trabalho são muito abertas à criatividade vindo de outrem. Por exemplo, eu e minha colega de estágio propomos uma ideia nova e foi super aceita pela chefia imediata. (Respondente 7).

Sou pouco criativa apesar de ter toda a liberdade na minha coordenação. (Respondente 13).

Minha chefia imediata me dá toda a liberdade para atuar de forma criativa, tanto que sempre me escuta primeiro ao discutirmos propostas de melhorias das atividades. (Respondente 14).

Entretanto, ainda utilizando as ideias de Hori, Barros, e Fialho (2010,p.34), salienta-se que a falta de informações para alimentar a criatividade pode diminuir o rendimento a médio e longo prazo, além de gerar fadiga e falta de atenção do funcionário que causam queda na qualidade de serviços. Nesse sentido, o fator estratégias e ações organizacionais em apoio a novas ideias foi o que apresentou menores índices tanto para o trabalho presencial quanto para o remoto e é um dos principais pontos que devem ser trabalhados para melhorar as condições

favoráveis à criatividade no ambiente de trabalho da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal. Vale lembrar que estratégias e ações organizacionais em apoio a novas ideias teve todas as médias inferiores a 4.

Apesar de obter os menores índices algumas respostas evidenciaram estratégias e ações organizacionais em apoio a novas ideias que são estimuladas por todo o Senado Federal, mas outro fator relacionado às condições desfavoráveis, dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras na organização, pode ter influenciado negativamente neste item, conforme destacado nas respostas a seguir, muitas vezes os projetos criados pelo Senado para incentivar à criatividade não são bem divulgados ou não possuem um papel claro para os funcionários o que dificulta a participação e entendimento dos mesmos.

Nas respostas do ICCAT essa ideia fica clara ao analisarmos o item 24 “O Senado Federal oferece acesso a uma variedade de fontes de informações (livros, artigos, vídeos, dentre outros) que contribuem para o surgimento de ideias novas e de valor”, esse item teve a maior média no fator para ambas as modalidades. Da mesma maneira, no item 48 “No Senado Federal, as estratégias são claras e bem definidas, o que facilita a proposição de novas ideias”, o qual teve a menor média não só nesse fator mas em todos relacionados às condições favoráveis à criatividade, relacionada tanto ao ambiente presencial quanto remoto, também podemos confirmar a ideia acima.

Trabalhar no Senado Federal é como trabalhar sem objetivos. (Resposta Quadro 6).

Apesar de ter sido criado o espaço no NaInova de criação, faltam ações integradas entre as áreas para discutir ações estratégicas. O RH tem um papel fundamental nisso, mas fica relegado a um papel burocrático, tem que ser protagonista na inovação, rever seu papel na instituição. (Respondente 2).

[...]Por outro lado, vejo que o Senado Federal propõe e incentiva bastante a criatividade com projetos como: Manhã de ideias, Concurso de fotografias, Concursos culinários e arte[...] (Respondente 3).

Há iniciativas bem pontuais que visam ao incentivo da criatividade e na sua maioria não são disseminadas em toda a Casa. (Respondente 10).

Sendo assim, destacam-se aqui dois pontos que necessitam de melhorias e que se relacionam para que o ambiente de trabalho presencial ou remoto do Senado Federal possa se tornar ainda mais propício à criatividade. Existe sim, na casa, estratégias e ações organizacionais que apoiam e incentivam novas ideias mas a comunicação e divulgação das mesmas não é tão eficiente, sendo necessário que essas ações fiquem mais claras e objetivas desde sua formulação a sua implementação e que consigam integrar diversos setores e refletir efetivamente no dia a dia dos servidores.

Focando nos fatores desfavoráveis à criatividade, o fator dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras na organização foi o que obteve as maiores médias associadas, o que corrobora com a ideia anterior, nesse quesito quanto maior a nota maior será a dificuldade de produzir ideias criativas. A principal ideia relacionada às condições desfavoráveis é que as mesmas podem não se concretizar como barreiras, mas de fato dificultam a expressão da criatividade e por isso devem ser identificadas e eliminadas (Bruno-Faria e Veiga 2015 p.495). Bedani (2012, p.154) destaca que encontrar maneiras de eliminar as barreiras estimulando a expressão da criatividade entre seus membros é o maior desafio das organizações.

Um ponto que merece ser lembrado é que a motivação é um dos aspectos centrais da criatividade e que a mesma causa uma influência recíproca entre os indivíduos, os grupos e o contexto ambiental o qual estão inseridos (Zavadil, Tschimmel, e Silva 2016, p.199). O medo também é um fator que interfere na criatividade (Alencar e Fleith 2003a, p.9), Alencar (1995, p.8) ressalta que algumas características do próprio indivíduo são necessárias para que o mesmo consiga desenvolver a criatividade, como: independência, disposição para aprender a partir dos próprios erros, persistência, autoconfiança, e coragem para correr riscos. Mas às vezes um ambiente que estimula o medo do ridículo e da crítica, onde há uma predominância de atitudes negativas com relação ao arriscar e ao criar, pode gerar bloqueios e inibir a expressão da criatividade (Alencar e Fleith 2003a, p.9).

Podemos ver esse medo ou desencorajamento em algumas respostas obtidas no estudo que são lembradas abaixo. Ao relatar que trabalhar no Senado Federal é como sofrer calado podemos ver que a pessoa não possui liberdade para opinar e se posicionar, provavelmente não possui um suporte do seu chefe imediato, nem um clima favorável com os seus colegas, desse modo dificilmente ela conseguirá produzir algo criativo. Da mesma maneira, carregar ovos é uma expressão que remete a ideia de cuidado já que os ovos podem se quebrar facilmente, sendo assim, essa pessoa também tem de ser cautelosa ao expor suas ideias. O respondente 11 demonstrou um sentimento de desapontamento, o que de acordo com Diniz, Maia, e Tomei (2017, p.26) pode gerar desgosto, medo, frustração, uma postura defensiva e reprimir a criatividade, inovação e o talento dos indivíduos.

Trabalhar no Senado Federal é como carregar ovos. (Quadro 6).
Trabalhar no Senado Federal é como sofrer calado. (Quadro 9).
Minhas ideias, que trariam vantagens para todos os servidores da Casa, foram rejeitadas com vigor pela alta direção, o que me deixou extremamente desapontado. (Respondente 11).

O fator que obteve as menores médias tanto para a modalidade presencial quanto para a modalidade remota de acordo com as condições desfavoráveis a criatividade foi atuação inadequada do gerente. Corroborando com essa ideia na maioria das respostas abertas foi

possível perceber uma abertura e apoio do gerente imediato. As respostas que poderiam sugerir o contrário seriam as citadas acima. A do Respondente 11 pode se encaixar pela falta de um feedback que explique com clareza o motivo da rejeição da ideia. Sofrer calado e carregar ovos também podem sinalizar um suporte inadequado da chefia para com o servidor, mas também podem estar relacionadas a outros fatores como clima, liberdade de ação, ambiente físico, entre outros.

Em relação às modalidades de trabalho presencial e remota, diferentemente da idéias de Sartor e Rizzatti (2001, p.61), os quais defendiam que o trabalho realizado em casa estaria mais propenso a insights, e poderia ser desenvolvido de forma mais criativa em detrimento ao desenvolvido na sede da empresa, observou-se um queda em todas as categorias relacionadas às condições favoráveis à criatividade quando comparado o ambiente de trabalho pré-pandêmico ao pandêmico.

O trabalho remoto só é uma realidade possível atualmente devido à evolução da informática e de todos os setores de telecomunicações (Sartor e Rizzatti 2001, p.57). Entretanto, mesmo com todo esse avanço, Amabile (2001, apud Arruda 2019, p.35) destaca que a interação em nível de grupo pode ficar fragilizada com essa mudança. O respondente 15 corrobora com essa ideia da perda da interação, o que implica na perda da criatividade. Essa redução da interação pode ser percebida também na categoria clima entre colegas de trabalho que cai de 4,01 pontos no presencial para 3,89 no remoto.

O trabalho remoto perdeu muita interação e criatividade para a realização do trabalho, deixando-o monótono e cansativo. (Respondente 15).

A falta de pessoal faz com que haja menos tempo no setor para pensar em inovação. Estou sozinho no setor há mais de 3 anos e não tenho interação para trocar ideias com colegas. Na pandemia, consigo interagir mais com as ferramentas de videoconferência. (Respondente 5).

Em oposição a ideia de Amabile (2001, apud Arruda 2019, p.35) e a diferença percebida na categoria clima entre colegas de trabalho, o respondente 5 indicou uma melhora da interação com os colegas durante o trabalho remoto, entretanto, este caso se mostra como específico e não representou a realidade para a maioria dos respondentes.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema da criatividade no ambiente de trabalho. Considerando uma alteração relevante no contexto social, ocasionada pela pandemia covid-19, a qual levou a maioria das empresas e funcionários a aderirem o *home office*. Sendo assim, o trabalho teve como objetivo identificar as diferenças nas condições favoráveis e

desfavoráveis à criatividade no ambiente de trabalho da SEGP antes e durante a pandemia.

Utilizando-se de um levantamento baseado no ICCAT, de duas perguntas abertas, análise documental e observação participante. Os resultados mostraram que o ambiente de trabalho presencial da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal é propício ao desenvolvimento da criatividade. Entretanto, há melhorias que podem ser realizadas a fim de aumentar as condições favoráveis à criatividade neste meio especialmente relacionadas a divulgação, entendimento e clareza das estratégias e ações organizacionais em apoio a novas ideias. Esse fator apresentou a nota mais baixa para ambas as modalidades de trabalho, o que foi confirmado também por meio das respostas abertas dos próprios servidores da casa.

Quanto maior a nota relacionada aos fatores que favorecem à criatividade, melhor o ambiente de trabalho. Porém, em relação às condições desfavoráveis à criatividade o oposto é desejável, ou seja, quanto menor as notas relacionadas a essa categoria, melhor o ambiente de trabalho em relação ao desenvolvimento da criatividade. Observando as condições desfavoráveis, dois principais pontos devem ser trabalhados sendo eles: dificuldade de comunicação e rigidez das normas e regras na organização; e excesso de serviço e escassez de tempo. Ambos os fatores apresentaram respectivamente as maiores notas, sendo estas acima da média total de pontos de 2,5, estes fatores devem ser trabalhados para que não se consolidem como barreiras à criatividade, e seja possível melhorar as condições para criar no ambiente da SEGP.

Comparando o ambiente presencial ao remoto, o primeiro se mostrou mais favorável à criatividade, obteve notas mais altas em todos os fatores favoráveis e notas mais baixas em todos os fatores desfavoráveis. O que nos leva a concluir que o ambiente de trabalho remoto desenvolvido durante a pandemia do coronavírus se mostrou menos propício à criatividade em comparação com o trabalho presencial realizado antes do covid-19.

Apesar disso, a diferença entre as médias não foi tão brusca, nenhuma diferença ficou acima de 1 ponto, por isso, podemos afirmar que o ambiente remoto também é propício à criatividade, mas possui uma maior necessidade de melhoria quando comparado ao outro. Os principais pontos a serem melhorados nesse ambiente são os mesmos destacados para o presencial, mas estes devem ser desenvolvidos em maior número ou escala.

Relembrando os principais pontos propostos para a pesquisa, o presente trabalho conseguiu identificar no ambiente de trabalho da SEGP, os fatores que favorecem e desfavorecem as condições para criar; comparar o ambiente de trabalho físico e virtual (pré-pandêmico e pandêmico) da SEGP; e relacionar a criatividade e o ambiente de trabalho. Contribuindo assim, para a melhora do ambiente de trabalho da Secretaria de Gestão de

Pessoas do Senado Federal e para o aumento da pesquisa nacional relacionada à criatividade e ambiente de trabalho.

Entretanto, relembrando a teoria e que o trabalho remoto foi implementado de uma forma não planejada, devido a pandemia, sugere-se a repetição do estudo comparando o ambiente de trabalho presencial desta ou de outra organização com o trabalho remoto que seja efetivado de forma programada a fim de entender se essa diminuição das condições para criar encontrada entre os ambiente de trabalho nesse estudo é genuína ou se foi ocasionada pelo contexto pandêmico atual.

Conforme sugerido ao longo do trabalho é possível realizá-lo comparado a parte com o todo, a realidade de toda a empresa com os seus setores subordinados para conseguir identificar melhorias mais adequadas a realidade de cada setor e assim melhorar as condições necessárias para a criatividade para a empresa toda. Enfatiza-se também que este estudo focou apenas nas características do ambiente físico que impactam na criatividade, mas há diversos outros fatores principalmente pessoais e sociais que inferem na mesma e devem ser analisados de forma conjunta para uma melhor descrição e entendimento da realidade.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11, Nov/Dez. 1995. DOI: 10.1590/S0034-75901995000600002. Acessado em: 3 set. 2020
- ALENCAR, E. S.; FLEITH, D. S. Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade. **Psic: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 001-008, jan./abr. 2003b. DOI:10.1590/S0102-37722003000100002 . Acesso em: 20 jul. 2020
- ALENCAR, E. S.; FLEITH, D. S. **Criatividade Múltiplas perspectivas**. 3. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003a.
- ARAÚJO, C. C. S.; MODOLO, D.; CARNEIRO JUNIOR, E.; VILS, L. Análise da Relação entre Clima Organizacional e o Desempenho Criativo em Organizações Brasileiras. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 97-112, abr./jun. 2017. DOI:10.22279. Acesso em: 22 set. 2020
- ARRUDA, Juliana Meyer Mattos. **Systemic creativity, sustainable development and business administration: understanding the bridge between Furtado and Csikszentmihalyi in the context of the Brasília National Park**. 2019. 124 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/25263> . Acessado em: 30 set. 2020
- BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 150-176, mai./jun. 2012. DOI:[10.1590/S1678-69712012000300008](https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300008) . Acessado em: 18 ago. 2020
- BRASIL. Senado Federal. Regulamento Administrativo do Senado Federal, anexo ao ato da Comissão Diretora nº 2. Brasília, DF, p.1-317, 2018. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/transparencia/leg/AnexoRASFATC22018_APR112020.pdf Acessado em: 18 nov. 2020
- BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 86-91, Out/Dez 1998. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br:9443/jspui/handle/123456789/7826>. Acessado em: 10 ago. 2020
- BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR E. M. L. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 50-61, Abr/Jun 1996. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18470/estimulos-e-barreiras-a-criatividade-no-ambiente-de-trabalho/i/pt-br> . Acessado em: 13 out. 2020
- BRUNO-FARIA, M. F.; VEIGA, H. M. S; MACÊDO, L. F. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia.

Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 8, n. 1, p.142-163. jan./jun. 2008. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/3765>. Acessado em: 5 ago. 2020

BRUNO-FARIA, M. F.; VEIGA, H. M. S. Indicadores de condições para criar no ambiente de trabalho: evidências de validação empírica de uma medida. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 50, n. 4, p.492-506. out./dez. 2015. DOI: 10.5700/rausp1215. Acessado em: 7 jul. 2020

DINIZ, E. D.; MAIA, V. M.; TOMEI, P. A. Medo de errar no ambiente de trabalho de um fundo de pensão. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 18, n. 3, p. 26-49. jul./set. 2017. DOI:10.21714/pretexto.v18i3.3169. Acessado em: 22 jul. 2020

FITZHERBERT, V.; LEITÃO S. P. Repensando a criatividade na empresa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 6 p. 115-126, Nov/Dez 1999. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7604>. Acessado em: 7 fev. 2021

HORI, J.; BARROS, V. T. O.; FIALHO, A. F. Qualidade e Ergonomia do local de trabalho contribuindo para o rendimento do grupo criativo no ambiente empresarial. **Projética**, Londrina, v. 1, n. 1, p.26-46, dez. 2010. DOI 10.5433/2236-2207.2010v1n1p26. Acessado em: 30 jul. 2020

MORAES, M. M.; LIMA, S. M. V. Estratégias para criar no trabalho: proposição teórica e validação psicométrica de medida. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v.19, n.44, p.367-377, Dez. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2009000300011>. Acessado em: 9 de ago. 2020

OLIVEIRA, Z. M. F. Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. **Estud. psicol. (Campinas)**, Campinas, v. 27, n. 1, p.83-92, jan./mar. 2010. DOI: [10.1590/S0103-166X2010000100010](https://doi.org/10.1590/S0103-166X2010000100010) Acessado em 23 ago. 2020

SARTOR, V. V. B.; RIZZATTI G. O home-office e a criatividade. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 3, n. 5, p.57-62, Mar. 2001 Disponível em: <https://antigo.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/8067>. Acessado em: 20 ago. 2020

WECHSLER, S. M. Avaliação multidimensional da criatividade: uma realidade necessária. **Psicol. Esc. Educ. (Impr.)**, Campinas, v. 2, n. 2, p.89-99, 1998 DOI: 10.1590/S1413-85571998000200003. Acessado em: 9 out. 2020

WHO - World Health Organization. Plataforma: WHO 2020. Disponível em : <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses#:~:text=symptoms> Acessado em : 27 ago. 2020

YIN, R. K. **Estudo de caso planejamento e métodos** 4.ed, Porto Alegre, Editora Bookman, 2010

ZAVADIL, P.; TSCHIMMEL, K.; SILVA, P. R. Fatores relacionados à criatividade no indivíduo, em grupos e no contexto: uma revisão. **Anais do 12º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**, São Paulo, v. 2, n. 6, p.193-205, Out. 2016 DOI: 10.5151/despro-ped2016-0017. Acessado em: 5 set. 2020

APÊNDICES

Apêndice 1 - Primeiro e-mail enviado a partir do GSEGP, evidenciando também que houve autorização para a realização da pesquisa, já que o e-mail foi enviado do pelo próprio Gabinete.

Ana Beatriz Ribeiro Ferreira

De: SEGP - Gabinete do Diretor
Enviado em: segunda-feira, 16 de novembro de 2020 11:40
Para: SEGP - Lista Geral de Servidores lotados em SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS; SEGP - Lista geral de estagiários lotados em SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS; SEGP - Lista geral de terceirizados lotados em SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS
Assunto: PESQUISA DE ESTAGIÁRIA DO SEFREQ
Prioridade: Alta

Secretaria de
Gestão de Pessoas



Prezado(a) colega da SEGP,

A Ana Beatriz Ribeiro Ferreira é estagiária do Sefreq e pede nossa colaboração para respondermos o formulário disponível no *link* abaixo:

<https://forms.gle/S7W97bAsqxnLLEjE8>

Pedimos que separem uma parte do seu tempo para responder o questionário da colega, contribuindo com o desenvolvimento da pesquisa acadêmica relacionada ao Senado Federal.

Conforme a Ana Beatriz explicou, a presente pesquisa é destinada ao trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade de Brasília e tem como objetivo compreender a criatividade no ambiente de

trabalho do Senado Federal, levando em consideração a modalidade presencial e remota de trabalho implementada devido à pandemia do novo coronavírus. O questionário tem quatro seções, com um total de 60 perguntas, e um tempo médio de resposta entre 15 e 20 minutos.

Agradecemos desde já a sua participação!

Atenciosamente,

Secretaria de Gestão de Pessoas

Apêndice 2 - Pesquisa enviada - modelo das questões.

19/03/2021

Pesquisa de Criatividade Organizacional no Senado Federal

Pesquisa de Criatividade Organizacional no Senado Federal

A presente pesquisa é destinada ao trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna Ana Beatriz Ribeiro Ferreira. Seu objetivo é aplicar o instrumento Indicadores de Condições para Criar no Ambiente de Trabalho (ICCAT) para analisar as condições favoráveis e desfavoráveis à criatividade no ambiente de trabalho da Secretaria de Gestão de Pessoas do Senado Federal (SEGP) e comparar o ambiente de trabalho remoto, implementado devido a pandemia do novo corona vírus, e o presencial a fim de conseguir identificar possíveis perdas ou ganhos da criatividade nesse período.

A pesquisa será realizada de forma voluntária e anônima, solicitando apenas o setor para que possa ser realizado comparações entre os diferentes setores da mesma organização. As respostas não irão trazer nenhum tipo de benefício ou punição.

As perguntas devem ser respondidas entre discordo totalmente e concordo totalmente. É importante que, ao responder as perguntas, tenha-se em vista o trabalho presencial e o remoto.

O questionário possui 4 seções, com um total de 59 perguntas, o tempo médio de resposta é de 10 a 15 minutos.

Qualquer dúvida fico a disposição pelo e-mail : anabrieiroferreira@gmail.com

Agradeço desde já a sua participação!

*Obrigatório

1. Responda em siglas, qual a sua Secretaria, Coordenação e Setor? Ex: SEGP, COAPES, SEFREQ. *

2. Há quanto tempo (anos ou meses) você trabalha no Senado? *

Indicadores
de
condições
para criar
no
ambiente
de trabalho

Responda as seguintes perguntas de acordo com a sua opinião em relação ao trabalho presencial e a modalidade de trabalho remoto adotado durante o período da quarentena. A mesma pergunta deve ser respondida para as duas modalidades e avaliadas entre discordo totalmente e concordo totalmente.

3. O mobiliário (ex: móveis, eletroeletrônicos) onde trabalho é adequado, o que ajuda a evitar doenças osteomusculares (ex: lesão por esforço repetitivo, tendinite). *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Presencialmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remotamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. As conversas com os colegas no dia a dia de trabalho me estimulam a produzir novas ideias. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Presencialmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remotamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Presencialmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remotamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

59. Há dificuldade de comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas no Senado Federal. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Presencialmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remotamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

60. As regras que temos que seguir no Senado Federal dificultam a introdução de ideias criativas. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Presencialmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remotamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

61. Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções, por exemplo, telefone, computador com acesso à internet. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
Presencialmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remotamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

62. Preencha a seguinte sentença da forma que preferir. "Trabalhar no Senado Federal é como..." *

63. Compartilhe, se desejar, alguma experiência ou opinião em relação a sua visão da criatividade no seu ambiente de trabalho.

Agradeço sua participação na pesquisa. Suas respostas estão colaborando para um melhor entendimento do ambiente organizacional do Senado Federal!

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Apêndice 3 - Perguntas completas utilizadas na pesquisa.

Número	Pergunta
1	Responda em siglas, qual a sua Secretaria, Coordenação e Setor? Ex: SEGP, COAPES, SEFREQ.
2	Há quanto tempo (anos ou meses) você trabalha no Senado?
3	O mobiliário (ex: móveis, eletroeletrônicos) onde trabalho é adequado, o que ajuda a evitar doenças osteomusculares (ex: lesão por esforço repetitivo, tendinite).
4	As conversas com os colegas no dia a dia de trabalho me estimulam a produzir novas ideias.
5	Tenho liberdade para oferecer sugestões onde trabalho.
6	Sinto-me à vontade para dar ideias novas no trabalho, mesmo que sejam bem diferentes das ideias dos outros.
7	Sinto entusiasmo para realizar as atividades que me são destinadas.
8	A chefia imediata oferece o apoio que necessito na realização de trabalhos que exigem a produção de novas ideias.
9	Não tenho tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas sob a minha responsabilidade.
10	A chefia imediata não submete as ideias que o grupo de trabalho propõe à avaliação de seus superiores hierárquicos, visando análise e possível aprovação.
11	O Senado Federal realiza diferentes ações para incentivar que os trabalhadores expressem sua criatividade.
12	Os normativos internos não permitem alterações a partir de sugestões dos empregados.
13	A falta de compartilhamento de informações entre as áreas dificulta a proposição de novas ideias úteis ao Senado Federal.
14	A chefia imediata costuma acatar apenas ideias que sejam semelhantes às que ela apresenta.
15	As atividades pelas quais sou responsável exigem mais tempo do que disponho.
16	A chefia imediata elogia as ideias novas e de valor que são apresentadas pelos servidores.
17	A chefia imediata me estimula a dar sugestões quanto ao aprimoramento dos serviços do Senado Federal.
18	O Senado Federal incentiva a produção de ideias novas a partir de diferentes ações (exemplos: concursos, banco de ideias, programas de criatividade, estímulos à apresentação de novos projetos, treinamentos, etc.).
19	As tarefas que realizo são estimulantes.
20	Meus colegas me estimulam a dar sugestões que contribuam para os resultados da organização.
21	No meu local de trabalho, as pessoas mostram boa vontade em ajudar umas às outras.
22	A chefia imediata me estimula na busca por soluções originais para a resolução de problemas cotidianos.
23	As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim.

24	O Senado Federal oferece acesso a uma variedade de fontes de informações (livros, artigos, vídeos, dentre outros) que contribuem para o surgimento de ideias novas e de valor.
25	A chefia imediata me estimula a experimentar novas formas de executar meu trabalho.
26	O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.
27	Quando proponho uma ideia nova, é comum que a chefia imediata se apossa dela como se fosse sua.
28	A chefia imediata costuma acatar apenas as ideias dos colaboradores com que tem mais afinidade.
29	Os chefes não costumam ouvir ideias de pessoas que ocupam menor nível hierárquico.
30	O sistema de comunicação do Senado Federal dificulta a disseminação de informações entre as diferentes áreas na organização.
31	A rigidez das regras no Senado Federal dificulta o surgimento de novas ideias.
32	A estrutura atual do Senado Federal dificulta a comunicação entre áreas, impedindo o compartilhamento das ideias.
33	A chefia imediata toma decisões sobre atividades sem consultar aqueles que irão realizá-las.
34	A chefia imediata incentiva os empregados a participar da solução dos problemas de trabalho.
35	O grau de dificuldade das tarefas que realizo me estimula a pensar em novas ideias.
36	As minhas tarefas no trabalho me estimulam na busca de novos conhecimentos para a sua realização.
37	Tenho liberdade para decidir como realizar as tarefas a mim atribuídas.
38	Sinto-me incentivado a produzir ideias novas a partir do convívio com meus colegas de trabalho.
39	Tenho o silêncio necessário, onde trabalho, para a realização de minhas tarefas.
40	O clima entre os colegas é de confiança e respeito mútuo.
41	Tenho mobiliário (ex: armários, mesa, eletroeletrônicos) suficiente para guardar meu material de trabalho.
42	Tenho liberdade para propor novas formas de fazer as atividades de trabalho.
43	Meus colegas elogiam quando apresento uma boa ideia no trabalho.
44	As atividades que realizo caracterizam-se pela constante interrupção para resolver algo urgente, dificultando a produção de ideias novas e de valor.
45	A chefia imediata acredita que somente é correta a maneira como ela realiza o trabalho.
46	Falta flexibilidade nos normativos da organização, o que dificulta a aceitação de novas ideias.
47	O espaço físico no local de trabalho é adequado para o número de pessoas.
48	No Senado Federal, as estratégias são claras e bem definidas, o que facilita a proposição de novas ideias.
49	Minha chefia imediata tem receio de que eu apresente melhor desempenho do que ela no trabalho.

50	No Senado Federal, o excesso de burocracia dificulta a expressão da criatividade.
51	Não tenho tempo necessário para desenvolver novas ideias.
52	O Senado Federal tem como uma de suas diretrizes a busca da criatividade.
53	Eu tenho os materiais de que necessito para a realização do meu trabalho.
54	Tenho liberdade para expor minhas ideias onde trabalho.
55	Sinto que realizo trabalhos importantes para o Senado Federal.
56	O Senado Federal oferece diferentes oportunidades de interação com outras instituições que favorecem a expressão de ideias novas e de valor.
57	A falta de pessoal para a realização do trabalho limita o tempo para criar.
58	A chefia imediata não discute ideias novas com seus colaboradores, devido ao desconhecimento das atividades do setor.
59	Há dificuldade de comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas no Senado Federal.
60	As regras que temos que seguir no Senado Federal dificultam a introdução de ideias criativas.
61	Disponho dos recursos tecnológicos necessários ao exercício de minhas funções, por exemplo, telefone, computador com acesso à internet.
62	Preencha a seguinte sentença da forma que preferir. "Trabalhar no Senado Federal é como..."
63	Compartilhe, se desejar, alguma experiência ou opinião em relação a sua visão da criatividade no seu ambiente de trabalho.

Apêndice 4 - Respostas completas item 62 - “Trabalhar no Senado Federal é como...”

- TRABALHAR NUM PALÁCIO E NUMA CAVERNA AO MESMO TEMPO
- se sentir importante por contribuir em um local que agrega a sociedade
- estar sempre sendo desafiado
- Trabalhar no Senado Federal é contribuir para a construção de um país melhor.
- e como trabalhar no melhor lugar do mundo.
- ME SENTIR ÚTIL A NAÇÃO
- É agradável
- ter uma honra e uma grande responsabilidade
- aprender e adquirir novas habilidades a cada dia.
- UM PRESENTE
- Trabalhar no Senado Federal é como fazer parte de uma grande equipe de pessoas que juntas atendem demandas para Servidores.
- a prática de um esporte, dá certo trabalho, mas no fim a gente se realiza.
- TRABALHAR EM UM ÓRGÃO GRANDE E DEPARTAMENTALIZADO
- ter a consciência de que pequenas ações contribuem para o fortalecimento da democracia.
- É como fazer parte de decisões importantes para o Brasil, visto que o Senado Federal é um órgão de grau importância elevada.
- trabalhar no senado é como trabalhar feliz
- Atualmente, trabalhar no Senado é ver como todo dia ele se torna um ambiente melhor, mais profissionalizado, com fluxos de trabalho mais inteligentes, em relação a 8 anos atrás. Há ainda muitíssimo a fazer, mas sem dúvida houve muito progresso nesses anos.
- estar em uma instituição publica: há perspectivas de mudança, mas elas são lentas e difíceis de implementar.
- UMA CAIXINHA DE SURPRESAS
- Trabalhar no Senado é uma grande realização e conquista pois eu aprendi muito no meu tempo de casa, pude contribuir muito e sempre fui muito respeitada.
- se sentir em casa.
- realizar um sonho.
- bom
- Um presente de Deus
- realizar um sonho em sua plenitude.
- Realizar Excelente Trabalho e Contribuir com a Nação Brasileira.
- é como esta em uma escola, cada dia um aprendizado diferente.
- enxugar gelo. Mas a instituição é de suma importância para o Estado Democrático de Direito.
- estar em uma barca furada, sem leme nem remos, com um balde pequeno para esvaziá-la
- OPÇÃO DE VIDA
- ver florescer um projeto de organização do futuro.
- uma união

- SOFRER CALADO
- contribuir para um dos poderes mais importantes do país
- CARREGAR OVOS.
- uma maneira de colocar em prática anos de conhecimentos e experiência a serviço da sociedade brasileira.
- REALIZAÇÃO PROFISSIONAL.
- não sei
- Ficar satisfeita
- buscar e alcançar as melhorias para atingir os objetivos.
- Trabalhar com algumas limitações mais com muita satisfação
- viver em meio à política.
- um sonho.
- TRABALHAR EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA
- FAZER PARTE DA HISTÓRIA DO BRASIL.
- Trabalhar no Senado Federal é como me realizo profissionalmente, uma vez que minhas tarefas me desafiam cotidianamente.
- Um sonho
- fazer coisas repetidas de maneiras diferentes.
- UMA DIVERSÃO
- ter uma excelente oportunidade de crescimento pessoal e profissional.
- uma experiência enriquecedora e um aprendizado diário, como profissional e como cidadã.
- trabalhar em harmonia com a família em casa
- estar no centro das atenções de uma hora pra outra.
- estar muito bem empregado.
- trabalhar em casa, com pessoas amigas.
- enxugar gelo
- ser um equilibrista de pratos girantes
- um desafio diário, dependendo do setor.
- uma forma de ajudar no crescimento do país.
- Trabalhar no Senado Federal é como prestar um serviço para a sociedade
- UM PRESENTE DE DEUS NA MINHA VIDA E POR ISSO SOU MUITO GRATA.
- Se sentir em casa com bons amigos
- ... padecer no paraíso.
- amadurecer
- Servir à sociedade e ao interesse comum.
- UM SONHO
- trabalhar sem objetivo.
- ALGO BOM
- Prestar um importante trabalho à nação
- ...rapadura: é 'doce', mas não é mole!
- trabalhar em qualquer outro órgão público
- uma realização, pois é um trabalho com muita responsabilidade e importância.

- trabalhar numa instituição que valoriza seus servidores e oferece excelentes condições de trabalho.
- eu imaginava.
- trabalhar para o país
- UM SONHO REALIZADO.
- a responsabilidade de se criar uma família
- TRANSPORTAR OVOS
- participar de palestras e reuniões, e executar o trabalho operacional
- se virar nas questões imediatas e esquecer as ações de longo prazo

Apêndice 5 - Respostas completas item 63 - Compartilhe, se desejar, alguma experiência ou opinião em relação a sua visão da criatividade no seu ambiente de trabalho

- Deveria haver espaço e estímulo à implantação de comunidade de práticas no serviço de saúde da Casa, visando compartilhamento de conhecimentos e aperfeiçoamento de processos de trabalho . A ideia foi apresentada num trabalho final de uma disciplina cursada por mim mas não teve adesão do grupo (tanto membros da equipe quanto das chefias). A impressão que tive foi de que a cultura organizacional ainda tem como valor a competitividade do conhecimento , mas as sinalizações para mudanças desse Status quo são evidentes . Mudar cultura leva tempo e dispende muita energia e vontade política. A casa está no caminho certo ainda que não tenha atingido a meta traçada.
- O meu setor exerce atividades rotineiras e não vejo muita criatividade por parte dos colaboradores. Mas somos bastante eficientes , atendemos as demandas com agilidade e excelência , porém de forma tradicional . Essa é a minha visão da SEARQP. Por outro lado , vejo que o Senado Federal propõe e incentiva bastante a criatividade com projetos como: Manhã de ideias , Concurso de fotografias , Concursos culinários e arte . Gosto bastante de trabalhar no Senado e super apoio e concordo com as ações que são desenvolvidas na casa.
- Apesar de ter sido criado o espaço no NaInova de criação, falta ações integradas entre as áreas para discutir ações estratégicas. O RH tem um papel fundamental nisso, mas fica relegado a um papel burocrático, tem que ser protagonista na inovação, rever seu papel na instituição.
- O Senado disponibiliza recursos para que todas as pessoas possam ter acesso e participar de iniciativas da Casa e das ações da sociedade como um todo. Para mim, é o melhor local para trabalhar, e um exemplo a ser seguido, principalmente relacionado a questão de Acessibilidade.
- A falta de pessoal faz com que haja menos tempo no setor para pensar em inovação. Estou sozinho no setor há mais de 3 anos e não tenho interação para trocar ideias com colegas. Na pandemia, consigo interagir mais com as ferramentas de videoconferência
- As pessoas no setor em que trabalho são muito abertas às criatividade vindo de outrem. Por exemplo, eu e minha colega de estágio propomos uma ideia nova e foi super aceita pela chefia imediata.
- A gestão da Casa tem demonstrado que a inovação é um valor a ser compartilhado entre os servidores e isso dá asas à criatividade, o que resulta em benefício para os servidores e para o Senado.
- Minha chefia imediata me dá toda a liberdade para atuar de forma criativa, tanto que sempre me escuta primeiro ao discutirmos propostas de melhorias das atividades.
- Minhas ideias, que trariam vantagens para todos os servidores da Casa, foram rejeitadas com vigor pela alta direção, o que me deixou extremamente desapontado.
- Temos colegas muito criativos, mas, na maioria das vezes, é necessário optar entre a criatividade e a execução das tarefas dentro do prazo estipulado.
- A criatividade no meu local de trabalho não é exigida, pois segue a Lei n ° 8.112/90 e desta forma não há muito o que criar.

- Há iniciativas bem pontuais que visam ao incentivo da criatividade e na sua maioria não são disseminadas em toda a Casa.
- O trabalho remoto perdeu muita interação e criatividade para a realização do trabalho, deixando-o monótono e cansativo. PNegativo - remoto
- Temos sempre que estar criando novas e boas ideias para nos aprimorarmos
- Sou pouco criativa apesar de ter toda a liberdade na minha coordenação
- Sempre foi bem aceito todo o meu processo criativo no Senado Federal
- Somos desafiados a nos adaptar em situações de emergência.